

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Plano de Negócio de uma Escola de Artes Segmentada para o Público Evangélico

Autor: SAFIRA ROCHEDO VIEIRA SOARES

Projeto Técnico apresentado à Universidade
Federal do Paraná para obtenção de título
de Especialista em Empreendedorismo.

Orientador: MIRIAN PALMEIRA.

Curitiba
2004

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
2 CONCEITO DE NEGÓCIO	3
2.1 POSSÍVEIS NECESSIDADES DOS GRUPOS DE CLIENTES	3
2.2 NECESSIDADES DOS CLIENTES.....	4
2.3 POSSÍVEIS GRUPOS DE CLIENTES.....	4
2.4 POSSÍVEIS FORMAS DE COMO ATENDER ÀS NECESSIDADES DOS GRUPOS DE CLIENTES.....	5
2.5 COMO ATENDER OS CLIENTES	5
2.6 NEGÓCIO: CULTURA, ARTE E EDUCAÇÃO.....	6
3 DIAGNÓSTICO AMBIENTAL.....	7
4 MERCADO	10
4.1 PESQUISA DE MARKETING	10
4.2 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA DIRETA E INDIRETA.....	15
4.3 FORNECEDORES.....	16
4.4 PARCEIROS OU COLABORADORES.....	16
4.5 PROCESSO DE COMPRA DOS CONSUMIDORES.....	17
4.5.1 Reconhecimento do Problema.....	17
4.5.2 Busca de Informações	17
4.5.3 Avaliação das Alternativas.....	17
4.5.4 Decisão de Compra	18
4.5.5 Consumo.....	18
4.5.6 Avaliação Pós-compra	18
4.6 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO.....	18
4.6.1 Níveis de Segmentação de Mercado.....	18
4.6.2 Bases para Segmentação de Mercado.....	19
4.6.3 Desenvolvimento dos Perfis dos Segmentos Resultantes.....	20
4.6.4 Avaliando a Atratividade dos Segmentos.....	22
4.6.5 Seleção dos Segmentos-Alvo.....	23
4.7 MATRIZ PRODUTO/SERVIÇO X MERCADO	24
4.7.1 Os Serviços.....	24
4.8 ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO E POSICIONAMENTO COMPETITIVO.....	28
4.8.1 Estratégias de Diferenciação	28

4.8.2 Estratégias de Posicionamento.....	29
4.9 ENDOMARKETING	29
5 LOGÍSTICA	31
5.1 LOCALIZAÇÃO (MACRO E MICRO).....	31
5.2 LAYOUT DA EMPRESA (PLANTA BAIXA)	32
5.3 EQUIPAMENTOS E ESTRUTURA EM GERAL	32
5.4 FLUXOGRAMA.....	33
5.5 ENSALAMENTO	33
6 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS	37
6.1 SELEÇÃO DE CARGOS.....	37
6.2 DESCRIÇÃO DE CARGOS	40
6.3 AVALIAÇÃO DE CARGOS	45
6.3.1 Método de Escalonamento Simples.....	45
6.4 PESQUISA SALARIAL	45
6.5 POLÍTICA SALARIAL	46
6.5.1 Remuneração Funcional.....	46
6.5.2 Remuneração Estratégica.....	47
6.6 PLANO DE CARREIRAS	47
6.7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	48
6.7.1 Auto-avaliação	49
6.7.2 Avaliação por 360 Graus.....	49
6.8 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	50
6.8.1 Técnicas de Recrutamento	52
7 PROCESSO DE TREINAMENTO	53
7.1 IDENTIFICAR NECESSIDADES	53
7.2 AVALIAR NECESSIDADES.....	53
7.3 SELECIONAR CURSOS.....	53
7.4 DESENVOLVER CURSO	54
7.4.1 Assunto.....	54
7.4.2 Objetivos.....	54
7.4.3 Perfil dos Participantes	54
7.4.4 Conteúdo do Curso.....	54
7.4.5 Metodologia	66
7.4.6 Divulgação	67

7.4.7 Determinar Carga Horária.....	67
7.4.8. Selecionar Treinadores.....	67
7.4.9 Identificar Locais e Recursos.....	67
7.4.10 Coffee Break.....	68
7.5 PROGRAMAÇÃO	68
7.5.1 Número de Participantes.....	69
7.5.2 Formulário de Informações aos Participantes.....	69
7.6 CONSOLIDAR ORÇAMENTO	70
7.6.1 Processo de Decisão para a Elaboração do Curso	70
7.7 PROCESSO DE ATIVIDADES PÓS-CURSO:.....	70
7.7.1 Processo de Transferência de Conhecimentos do Curso para o Ambiente de Trabalho.....	71
7.7.2 Avaliar o Treinamento.....	72
7.7.3 Revisar o Curso	72
8 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	73
8.1 ORGANOGRAMA.....	73
8.2 MISSÃO	73
8.3 VISÃO	73
8.4 OBJETIVOS E METAS DA ORGANIZAÇÃO.....	74
8.4.1 Objetivos e Metas de Marketing.....	74
8.4.2 Objetivos e Metas de Logística.....	74
8.4.3 Objetivos e Metas de Gestão de Pessoas	74
9 ASPECTOS LEGAIS E TRIBUTÁRIOS.....	75
9.1 ROTEIRO DE ABERTURA DE UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO.....	75
9.2 CONSULTA COMERCIAL	75
9.3 ESCOLHA DA RAZÃO SOCIAL DA EMPRESA E VERIFICAÇÃO DA INEXISTÊNCIA NA PRAÇA.....	75
9.4 DEFINIÇÃO DO OBJETO SOCIAL E ELABORAÇÃO DO CONTRATO SOCIAL.....	76
9.5 REGISTRO NO CARTÓRIO	76
9.6 INSCRIÇÃO NA RECEITA FEDERAL PARA OBTENÇÃO DO CADASTRO NACIONAL DE PESSOA JURÍDICA (CNPJ).....	76

9.7 INSCRIÇÃO NA PREFEITURA DO MUNICÍPIO PARA OBTENÇÃO DO CADASTRO DE CONTRIBUINTES MOBILIÁRIOS (CCM)	77
9.8 INSCRIÇÃO NO INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL (INSS) PARA OBTENÇÃO DO CERTIFICADO DE MATRÍCULA E ALTERAÇÃO (CMA)	77
9.9 CONSULTA PRÉVIA	78
9.10 A DOCUMENTAÇÃO NECESSÁRIA PARA AS VERIFICAÇÕES.....	78
9.11 AS CUSTAS	79
10 ASPECTOS FINANCEIROS.....	80
10.1 INVESTIMENTO INICIAL.....	81
10.2 ESTRUTURA DE CUSTOS E DESPESAS.....	82
10.3 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	86
10.4 PONTO DE EQUILÍBRIO.....	87
10.4.1 Ponto de Equilíbrio Contábil em Unidades (PEC un.).....	87
10.4.2 Ponto de Equilíbrio Financeiro (PE fin.).....	87
10.4.3 Ponto de Equilíbrio Econômico (PE econ.).....	88
10.4.4 Ponto de Equilíbrio.....	89
10.5 NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO	90
10.5.1 Memorial de Cálculo	90
10.6 FLUXO DE CAIXA	92
10.6.1 Projeção da Demanda	95
10.7 ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA.....	98
CONCLUSÃO.....	100
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102
ANEXO I – PESQUISA DE MERCADO POR TELEFONE	104
ANEXO II – PESQUISA CONCORRENCIAL.....	110
ANEXO III – MAPA.....	113
ANEXO IV – LAY-OUT ESCOLA DE ARTES – ACADEMIA DE ADORADORES	114
ANEXO V – FLUXOGRAMA	116

1 INTRODUÇÃO

É alarmante o alto índice de desemprego que ronda no país, obrigando ou condicionando as pessoas a repensarem suas atividades profissionais e em novas oportunidades de negócios que sejam rentáveis. Esta entre outras questões tem levado a surgir ou a renascer uma nova característica econômica, a arte de empreender. Muitos empreendedores estão surgindo no mercado atual e as suas causas são as mais variadas possíveis, dentre elas, está o perfil natural de empreendedor; a descoberta por uma oportunidade consideravelmente atraente; as forças circunstanciais da vida ou uma nova chance de sair da posição de empregado de uma empresa pública, privada ou estatal e se tornar o presidente da sua própria organização. Independente da causa, uma coisa é certa só será bem sucedido aquele que estiver preparado e bem orientado para o mercado e que seja profundamente conhecedor do seu negócio, pois também é elevada a porcentagem de empresas que são abertas e num curto espaço de tempo fecham as portas.

Consciente dos fatos da realidade este plano de negócio foi elaborado para diminuir a probabilidade de morte precoce da empresa, uma vez que partes dos riscos e situações operacionais adversas serão previstas no seu processo de incubação, assim como a preparação de planos de contingência, etc. Os planejamentos de marketing, operacional, de crescimento, etc., estarão refletidos no plano financeiro da empresa, permitindo a visualização dos recursos financeiros necessários à sua execução e possibilitando o planejamento da sua captação, a elaboração e o conhecimento suficiente do serviço que está sendo ofertado, os objetivos perseguidos, os clientes atuais e potenciais, os mercados, os preços, a concorrência, os recursos financeiros disponíveis, as operações e o ambiente externo, de maneira a permitir um melhor gerenciamento das operações, o estabelecimento de estratégias que permitem a consecução de melhores resultados. Isto permite elevar a eficiência da gestão e portanto aumentar a qualidade da comunicação, o grau de confiabilidade e melhorar a imagem da empresa. O plano de negócios é a ferramenta que permite tanto o estabelecimento da visão, posicionamento da empresa frente à visão e aos objetivos estratégicos da empresa, quanto para delinear a estratégia.

O plano de negócio executado nesta ocasião é para abertura de uma academia ou escola de artes voltada para o público evangélico. A escolha por este

segmento de mercado foi curiosamente despertada pelos primeiros resultados da amostra do Censo Demográfico de 2002 do IBGE, que expressivamente cresceu em 5,18% enquanto a população brasileira cresceu 1,93% no mesmo período (1980-1991), entre outros fatores que serão apresentados no decorrer no trabalho.

O objetivo deste plano de negócio é a constatação da viabilidade comercial, técnica e financeira deste empreendimento.

A metodologia de trabalho desenvolvida terá como referência o modelo proposto por Heitor José Pereira.

2 CONCEITO DE NEGÓCIO

A definição do negócio praticada por uma empresa, tradicionalmente é percebida pelos empresários como sendo o resultado de suas atividades, o produto final, o serviço prestado (Empresa de fotocópias – tira cópias) ou a tecnologia aplicada (Firma de processamento químico). Esta miopia, que restringe o negócio ao produto, serviço ou a tecnologia coloca a empresa em risco, fazendo com que seu negócio se torne obsoleto rapidamente.

Uma orientação voltada para o mercado se aproxima das satisfações das necessidades básicas dos consumidores que podem durar para sempre. A figura abaixo mostra o tripé para a definição de um negócio orientado para o cliente, suas necessidades e a melhor forma de atendê-lo.

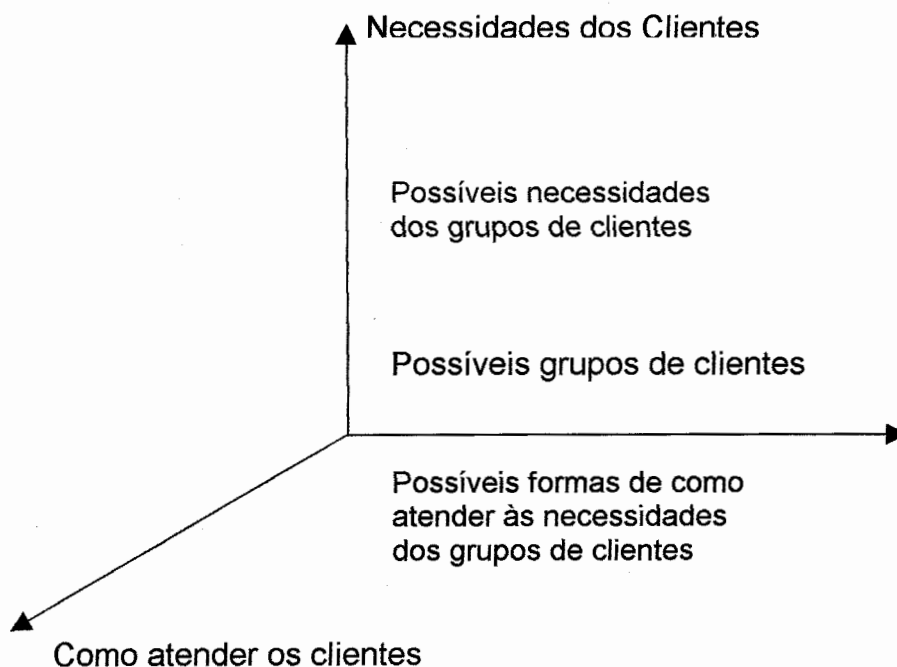


FIGURA 1.1- CONCEITO DO NEGÓCIO

2.1 POSSÍVEIS NECESSIDADES DOS GRUPOS DE CLIENTES

- desenvolvimento Cultural (Artísticos);
- divertimento (Lazer);
- entretenimento;
- preocupação com a estética (saúde);
- escape para o stress do dia-a-dia (Relaxamento);

- melhoramento na comunicação, espontaneidade (Oratória);
- auxílio a tratamentos contra medos e traumas (Dependência, opressão, etc);
- novas técnicas de sedução proporcionadas pela dança;
- utilização da arte como auxílio para outras atividades (Ex: Música – Matemática);
- divulgação e Preservação de culturas;
- socialização;
- ponto de encontro;
- busca por amizades;
- ligação entre a arte e a espiritualidade;
- fuga ou escape da realidade.

2.2 NECESSIDADES DOS CLIENTES

- aprendizado e desenvolvimento artístico;
- socialização e aceitação em grupos;
- cuidado com corpo;
- ambiente “saudável”;
- falta de opções de academia e lazer para este público;
- evangelização através da arte;
- capacitação para o ministério na igreja.

2.3 POSSÍVEIS GRUPOS DE CLIENTES

- feminino e masculino;
- crianças;
- adolescentes;
- jovens;
- adultos;
- evangélicos;
- religiosos;
- grupos artísticos;

- igrejas;
- pessoas que gostam de arte e cultura;
- pessoas que desejam ligar a arte com a espiritualidade;
- estudantes de algum estilo artístico.

2.4 POSSÍVEIS FORMAS DE COMO ATENDER ÀS NECESSIDADES DOS GRUPOS DE CLIENTES

- proporcionando o ensino de diversas artes;
- turmas masculinas e femininas ou mistas;
- turmas para todas as faixas-etárias;
- ambiente descontraído e agradável;
- horários diferentes;
- orientação médica (Nutróloga, fisioterapeuta, etc);
- professores capacitados e comunicativos;
- fornecimento de condições físicas necessárias para o aprendizado e desenvolvimento artístico;
- equipamentos, instrumentos e todo suporte adequado;
- auxiliando o cliente no aprimoramento do seu ministério de acordo com as características de cada arte e dentro dos diversos estilos artísticos existentes;
- atualização constante e informações de âmbito nacional e internacional;
- informações sobre cursos, congressos, concursos e apresentações;
- ponto de encontro (Espaço da amizade).

2.5 COMO ATENDER OS CLIENTES

- proporcionando o ensino de diversas artes;
- turmas para o sexo masculino, feminino e misto;
- turmas para várias faixas-etárias;
- ambiente descontraído e agradável;
- horários diferentes;
- orientação médica (Nutróloga, fisioterapeuta, etc);

- professores capacitados e comunicativos;
- fornecimento de condições físicas necessárias para o aprendizado e desenvolvimento artístico;
- equipamentos, instrumentos e todo suporte adequado;
- auxiliando o cliente no aprimoramento da sua arte de acordo com as características de cada modalidade e dentro dos diversos estilos artísticos existentes;
- atualização constante e informações de âmbito nacional e internacional;
- informações sobre cursos, congressos, concursos e apresentações;
- ponto de encontro (Espaço da amizade).

2.6 NEGÓCIO: CULTURA, ARTE E EDUCAÇÃO

A empresa trabalhará no ramo de prestação de serviços, sendo uma academia artística que oportunizará o conhecimento, desenvolvimento e aprimoramento da arte do teatro, da dança e da música para o público evangélico.

3 DIAGNÓSTICO AMBIENTAL

Nos quadros em diante estão analisados algumas forças externas a empresa que atualmente são vistas de duas formas. Alguns escritores acreditam que essas forças incontrolláveis estejam fora do domínio empresarial e outros defendem a idéia de interação com elas, agir ao invés de reagir. Para esta segunda visão a melhor maneira de agir ao invés de esperar e reagir mais tarde é controlar de alguma forma para não correr o risco de ser surpreendido pelo acaso, um bom exemplo disto é o envolvimento do empresário ou de um representante da organização com o meio político do país, para interferir nas leis que podem afetar de forma direta ou indireta o seu ramo de atividade, entre outros fatores.

Com relação a este empreendimento foram analisadas algumas forças ameaçadoras e/ou oportunistas que de alguma maneira poderão afetar o desenvolvimento da atividade.

Qualquer empresa, podemos considerar, nunca está sozinha no mercado. Mesmo que ela detenha um monopólio, sempre estará influenciada por seus fornecedores, por seus consumidores e por um emaranhado de forças externas, fora do seu controle, como a economia nacional e mundial, a política, as oscilações no mercado financeiro, organizações de trabalhadores etc. Assim, teremos que considerar cada uma delas numa análise mais ampla, para podermos direcionar nossas ações mercadológicas (PRADO E SOBRINHO, 1999 apud BULGACOV, 1999, p.153).

TABELA 3.1 – ANÁLISE DO AMBIENTE TECNOLÓGICO

Variáveis	P.O	Oportunidades	Ameaças	Como reagir
As constantes mudanças nos computadores.	Baixa.	Estar sempre atualizada e melhorando a informatização.	Como é exclusivo para a administração, não é viável economicamente a mudança constante.	Avaliar quando for preciso, necessário, trocar os equipamentos.
Novos modelos de som, instrumentos musicais, de iluminação e de materiais usados nas salas de aula.	Baixa	Mudanças e inovações nos equipamentos, na decoração e variações nos métodos de ensino.	A falta de recursos financeiros para investimentos constantes ou regulares.	Agregar mais valor na didática, no conhecimento dos profissionais do que nos materiais. Mas sempre que o caixa permitir a inovação será feita. Buscar parcerias com fornecedores dos equipamentos.

TABELA 3.2 – ANÁLISE DO AMBIENTE CULTURAL

Variáveis	P.O	Oportunidades	Ameaças	Como reagir
Reação quanto a Academia.	Alta.	Suprirá a necessidade de um espaço para desenvolverem seus talentos.	Antipatia com a sociedade. Idéia de exclusão.	Apresentar a academia como um lugar voltado para os evangélicos, não no sentido de exclusão, mas de liberdade de expressar a sua fé, pois a academia será uma opção para aqueles que gostariam de desenvolver seus dons e ao mesmo tempo sua espiritualidade.
A inaceitabilidade por parte de alguns pastores quanto a certos tipos de musica, danças e expressões artísticas.	Alta.	Atender a demanda existente por partes de evangélicos mais liberais.	A crítica por partes de algumas instituições religiosas.	Deixar claro na propaganda qual é a intenção da academia. Realizar divulgações nas igrejas para esclarecer dúvidas e ganhar confiança.
Estilo de Vida.	Alta	Proporcionar opções que se enquadra nas suas visões, gostos e mesmo crença.	Indiferença ou conflito nas próprias religiões evangélicas.	Criar peças promocionais, como revista, site que mediante a Bíblia e depoimentos de pastores se consiga apresentar este estilo de vida para os cristãos.

TABELA 3.3 – ANÁLISE DO AMBIENTE SÓCIO-DEMOGRÁFICO.

Variáveis	P.O	Oportunidades	Ameaças	Como reagir
O crescimento evangélico	Alta.	Ganhar mercado.	Antipatia ou até disputa com outras religiões.	Apresentar a idéia de espiritualidade, louvor a Deus e bom testemunho independente da igreja que integra.
Falta de dados quanto aos evangélicos locais.	Alta.	Angariar este mercado primeiro.	Informações não precisas.	Fazer pesquisas e criar um banco de dados próprio e explorá-lo.
Concentração dispersa.	Alta.	Conseguir atingir todos os bairros.	Diversidades de pessoas.	Trabalhar uma comunicação boca-a-boca e não criar restrição quanto às diferenças pessoais.

TABELA 3.4 – ANÁLISE DO AMBIENTE ECONÔMICO

Variáveis	P.O	Oportunidades	Ameaças	Como reagir
A discrepância das classes sociais.	Alta.	Aprender a trabalhar com todo tipo de pessoas e negociar com diversas situações.	Posicionar a academia e o bar de maneira que atenda este público com suas diferenças.	Trabalhar os preços de forma que atenda esse público com suas condições financeiras variáveis. Fazer pacotes ou turmas especiais.

4 MERCADO

Um mercado é o total de todos os compradores atuais e potenciais de um produto, serviço, idéia, etc.

- **mercado potencial:** quantos são os potenciais clientes que estão na região do mercado total;
- **mercado disponível:** quantos têm condição financeira para adquirir o produto ou serviço;
- **mercado disponível qualificado:** quantos clientes têm intenção de adquirir o produto/serviço além dos fatores anteriores;
- **mercado atendido (alvo):** aqueles que já consomem o produto.

4.1 PESQUISA DE MARKETING

Os pesquisadores de marketing dedicam-se a uma grande variedade de atividades, desde estudos sobre o potencial e a participação do mercado até a avaliação da satisfação do cliente e seu comportamento de compra, e estudos sobre atividades de apreçamento, produto, distribuição e promoção (KOTLER, 1998, p. 77).

Utilizando a pesquisa descritiva para descobrir o potencial de mercado foram levantados dados secundários no site do IBGE que apontaram um significativo crescimento da população evangélica no Brasil.

A melhor fonte de dados para responder a porcentagem da população evangélica é o IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, reconhecido por suas boas pesquisas. Além disto, alguns estudos acadêmicos e sociológicos vêm sendo feitos que confirmam a validade dos dados do IBGE.

Durante a década de 90, estudos importantes foram publicados pelo ISER, Instituto de Estudos da Religião, do Rio e pelo Departamento de Sociologia da USP em São Paulo. As seguintes observações foram baseadas nos dados do IBGE dos censos de 1970, 1980 e 1991.

O Crescimento da Igreja Evangélica no Brasil cresceu mais que o dobro que o ritmo da população durante mais de 20 anos. De 1970 até 1980 a Igreja cresceu 5,06% ao ano enquanto a população cresceu 2,48% ao ano. De 1980 a 1991, este crescimento continuou numa taxa semelhante, apesar do crescimento da população diminuir um pouco 1,93% ao ano, enquanto a igreja 5,18% ao ano. Em 1970 o censo

constatou uma população evangélica de 4,8 milhões no Brasil; em 1980 foi de 7,9 milhões; e em 1991 foi de 13,7 milhões.

Atualmente, o número de evangélicos no Brasil chega a 19,5 milhões, segundo o Serviço para a Evangelização da América Latina (Sepal) uma agência missionária, com sede nos Estados Unidos, que trabalha com todas as igrejas evangélicas em várias partes do mundo e forma lideranças, promove cursos, pesquisas e fomenta o crescimento evangélico. No resultado do censo de 2000 do IBGE a população evangélica é ainda maior com 26.184,941.

É notável a taxa que se prolonga a uma década e já coloca o Brasil entre as grandes nações evangélicas do mundo. Se a projeção do Sepal estiver correta e persistir, em 2037 metade da população brasileira será evangélica. Essa taxa, porém, já foi maior. Um estudo elaborado em 1994 por assessores da Arquidiocese de São Paulo mostrou que a população evangélica cresceu a uma taxa de 14% no fim dos anos 80. De acordo com aquele estudo, no ano 2014 metade da população brasileira seria evangélica. Mesmo que seja num ritmo menor, é certo que os evangélicos continuam crescendo.

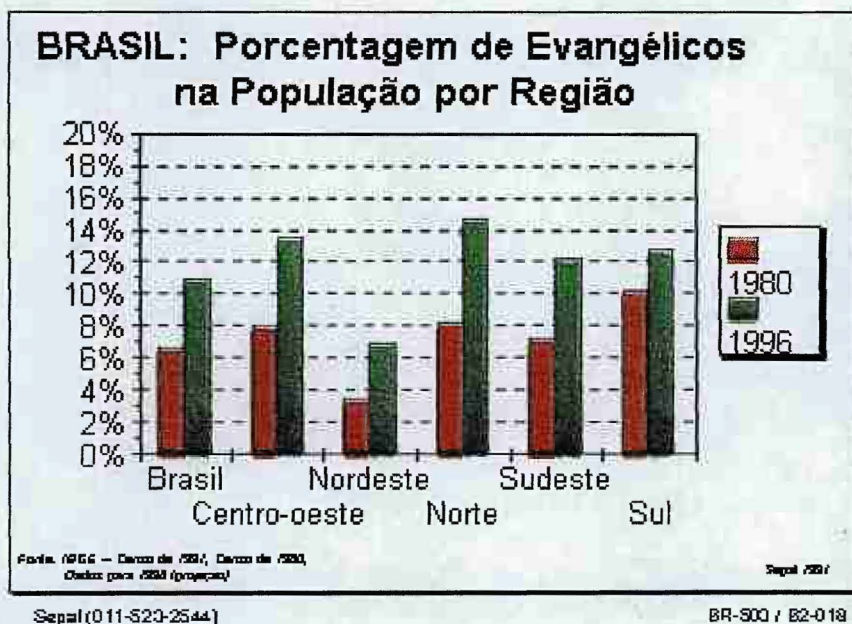
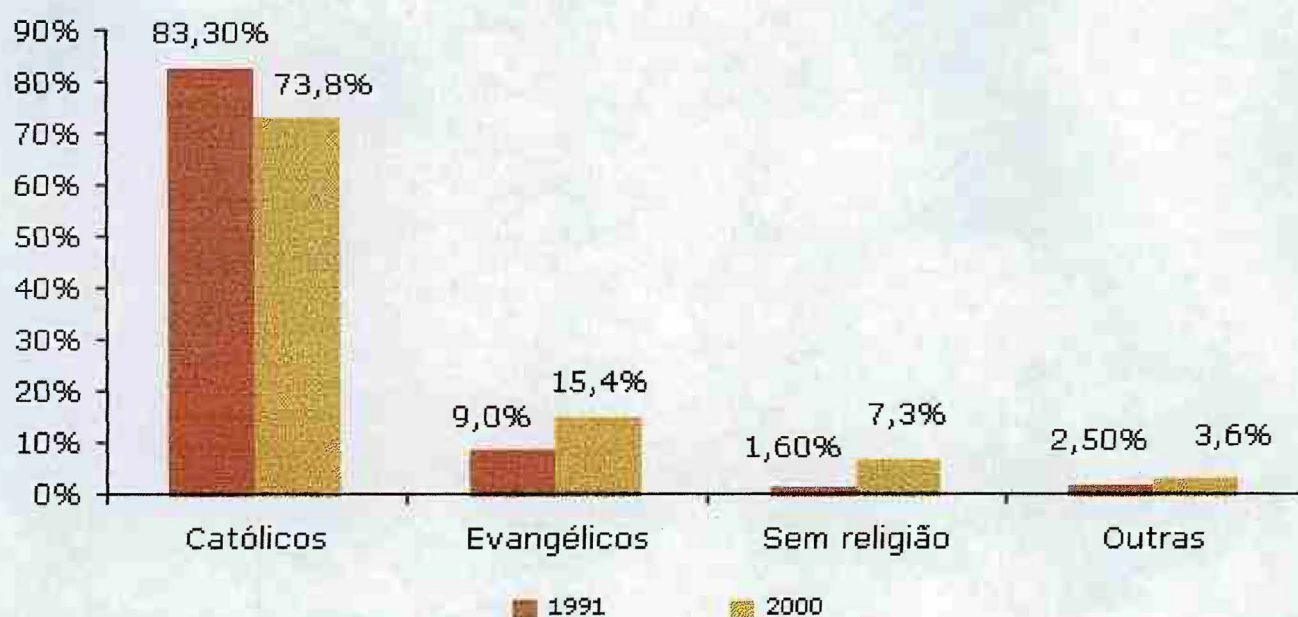


GRÁFICO 3.1 - PORCENTAGEM DE EVANGÉLICOS NA POPULAÇÃO DO BRASIL POR REGIÃO.

FONTE: IBGE – Censos Demográficos 2000, Primeiros Resultados da amostra.

O último Censo Demográfico registrou menos católicos e mais evangélicos. Confira no gráfico: o número de pessoas que se declarou evangélica e sem religião aumentou em relação a 1991.

Distribuição da população por religião



Fonte: Censo Demográfico 2000, Primeiros Resultados da Amostra.

GRÁFICO 3.2 – DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO BRASILEIRA POR RELIGIÃO

FONTE: IBGE: Censos Demográficos 2000, Primeiros Resultados da amostra.

Os dados do IBGE mostraram a população evangélica no Brasil, mas não foram encontrados dados secundários da população evangélica em Curitiba e nem nos bairros de atuação da empresa.

A definição da delimitação espacial de atuação da empresa se restringe aos bairros centrais de Curitiba, como mostram o mapa e as tabelas abaixo, informações encontradas no site do IPPUC.

R. Matriz

- 14-** Ahú
- 04-** Alto da Glória
- 05-** Alto da Rua XV
- 10-** Batel
- 11-** Bigorrrilho
- 13-** Bom Retiro
- 16-** Cabral
- 01-** Centro
- 03-** Centro Cívico
- 06-** Cristo Rei
- 17-** Hugo Lange
- 07-** Jardim Botânico
- 18-** Jardim Social
- 15-** Juvevê
- 12-** Mercês
- 24-** Prado Velho
- 08-** Rebouças
- 02-** São Francisco

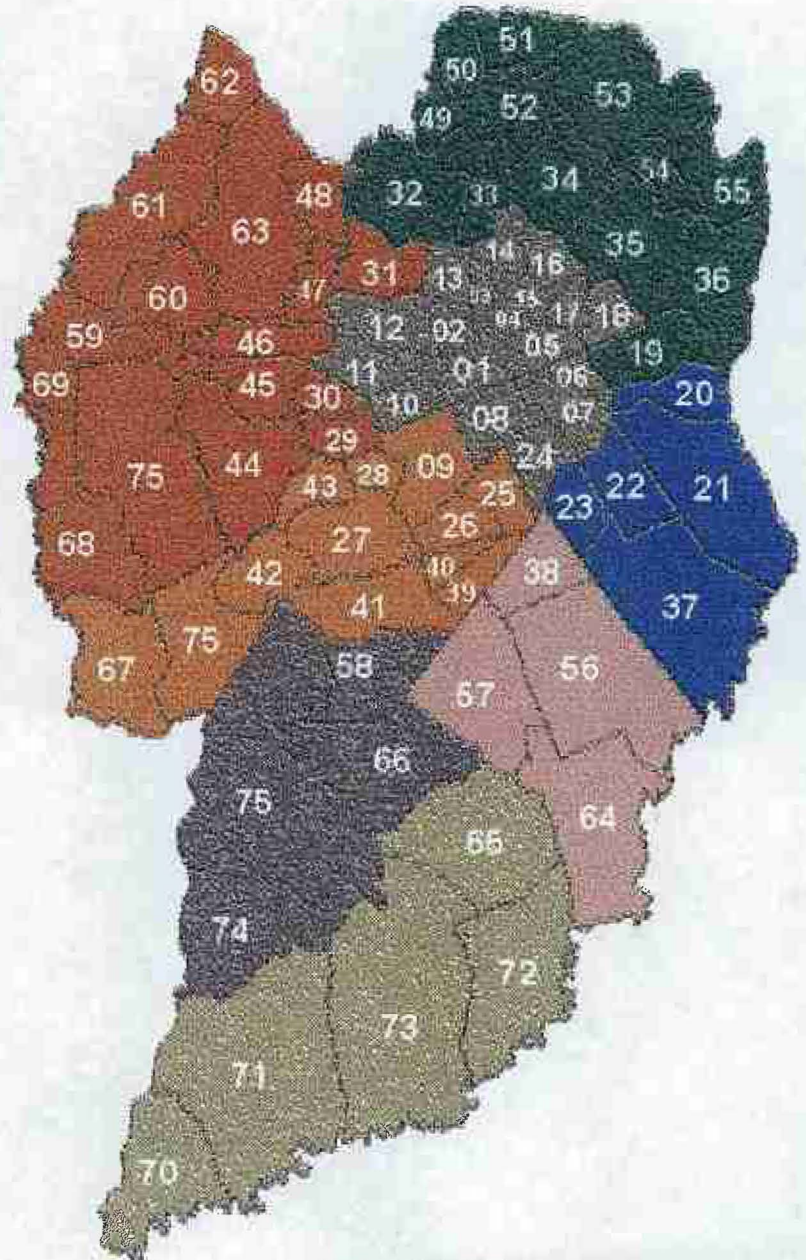


FIGURA 3.3 – MAPA DOS BAIRROS
FONTE: IPPUC.

TABELA 3.4 – DISTÂNCIA ENTRE OS BAIRROS.

Bairros	Metros	Bairros	Metros
Ahú	3.104	Cristo Rei	2.761
Alto da Glória	1.423	Hugo Lange	2.910
Alto da Rua XV	2.096	Jardim Botânico	2897
Batel	2.161	Jardim Social	3971
Bigorrrilho	2.764	Juvevê	2016
Bom Retiro	2.288	Mercês	2410
Cabral	3.324	Prado Velho	3530
Centro	318	Rebouças	2002
Centro Cívico	1.534	São Francisco	856

FONTE: IPPUC

Na tabela anterior são apresentadas as distâncias em metros dos bairros, do ponto central de cada bairro, até o ponto central da cidade (marco zero), localizado na praça Tiradentes. Distâncias medidas em linha reta.

De acordo com as distâncias acima, o raio de atuação se limita a aproximadamente 4.000 metros.

Buscando descobrir a quantidade de evangélicos neste raio de atuação, foi realizada uma pesquisa pelo método de levantamento, pois ele é mais apropriado para a coleta de informações descritivas. Foram levantadas informações na lista telefônica (lista on-line também) para verificar quantas igrejas evangélicas estavam situadas nesta região escolhida, depois de detectado as igrejas, comunidades ou templos religiosos, um contato foi feito pelo telefone para entrevistar os responsáveis pelas informações necessárias. A intenção da entrevista era descobrir a quantidade de membros de cada instituição e quais destes estavam envolvidos com atividades artísticas na igreja. O total de igrejas entrevistadas foram 33 (Anexo 1) e o resultado foi um número satisfatório, indicando uma quantidade expressiva de futuros clientes. O total de Membros foi de 22.754 e desse total, o número dos que estão envolvidos na igreja com alguma atividade artística é de 2.846.

Um outro levantamento informal foi realizado em duas igrejas evangélicas (1ª e 7ª Igreja do Evangelho Quadrangular de Curitiba) com conversas informais com os membros buscando reconhecer a necessidade e o interesse deles por uma escola artística especialmente para eles. As respostas foram variadas, alguns apontaram que na maioria das academias de ginástica e de danças a exposição aos corpos é exagerada, que o local não é apropriado para eles, que a competição é acirrada, um querendo ser ou poder mais que o outro, fatores negativos que sobrepõem os positivos nos seus pontos de vista. Por outro lado uma academia nos seus valores seria uma oportunidade de desenvolver o talento, praticar uma atividade física louvando a Deus e ainda mostrar as outras pessoas a maneira sadia de um esporte ou arte.

É importante ressaltar a necessidade de uma pesquisa de campo, com questionário para entrevistas individuais, para descobrir precisamente o potencial de mercado. Pois as informações levantadas mostraram que existe um mercado a ser explorado, como na entrevista por telefone, que fornece números sobre a quantidade de membros que praticam alguma atividade artística local, mas não apontou a quantidade de pessoas que não praticam, que tenham interesse em

praticar ou ainda que estejam dentro do perfil desejado; que gostam de arte e principalmente a disponibilidade financeira para pagar por este benefício. Em outra oportunidade será concretizada.

4.2 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA DIRETA E INDIRETA

Uma pesquisa foi feita em duas escolas, uma de música voltada para o público evangélico e outra academia de ginástica para todos os públicos com o objetivo de conhecer um pouco o funcionamento da concorrência (**Anexo 2**).

A concorrência é restrita, existem algumas escolas de música isoladas ou pertencentes às igrejas, mas raríssimas estão nas mentes dos consumidores e suas comunicações se restringem à boca-a-boca. Escola de dança e teatro se restringe ainda mais. Pode-se dizer que concorrência direta para um academia de dança, música e teatro para o público evangélico não existe, algumas indiretas:

- **Jubilate** - escola de música e artes.
 - R: Euzébio da Motta;
- **Comunidade Chave de Davi**: trabalha com aulas de dança e de teatro.
 - Endereço: Lourenço Pinto;
- **Faculdade Teológica Batista do Paraná**: curso de um ano de aprimoramento musical (louvor e adoração). Preço: 10X de R\$: 100,00.
 - Contato: 224-8042
 - Endereço: Buenos Aires, 746.
 - E-mail: www.ftbp.com.br.
 - Horário de Funcionamento: 13:00 as 22:00 horas;
- **Ministério Cristo em cena**: oferece conhecimento prático em teatro, coreografia, dança, libras (sinais para surdo e mudos) e também crescimento espiritual a pessoas que atuam numa destas áreas em alguma igreja. Realizam eventos como o Gospel Dance, que tem por objetivo adorar a Jesus com danças e o Seminário Nacional de Dança e Adoração (Senda) que se propõe a realizar o intercambio entre grupos do Ministério de Dança e Coreografia Cristã no Brasil, através de palestras. Preço mensal de R\$: 40,00. Contato: 367-7081.

4.3 FORNECEDORES

Existem muitos professores nestas áreas de ensino de uma maneira geral e pouco para o público evangélico especificamente. Os professores que ensinam artes para esse público se diferenciam dos demais, não pelas técnicas e nem a forma de ensinar, mas pelo propósito do ensino, eles são auxiliares no desenvolvimento dos dons dos alunos de maneira que eles não estejam somente aprendendo ou desenvolvendo uma arte, mas em tudo que estejam adorando a Deus, através das músicas, interpretações e danças dirigidas a Ele. A expressão dessa fé e a atual liberdade nas igrejas abriram espaços para esses talentos, por isso hoje existem muitos profissionais nestas áreas.

- **Professores de Dança:** ballet, moderno, jazz, street dance, hip-hop, dança de tradições judaicas, etc;
- **Professores de Teatro:** para os cursos e públicos propostos;
- **Professores de música:** piano, violino, violoncelo, flauta doce e transversal, saxofone, trompete, clarinete, harmônica (gaita de boca), teclado, guitarra, violão, baixo, bateria, percussão, musicalização, canto e técnica vocal, teoria musical, curso, técnica de banda, back vocal, dirigente de louvor.

4.4 PARCEIROS OU COLABORADORES

- **Artistas de Cristo:** Associação evangélica inter-denominacional que tem como seu principal objetivo a utilização das artes (o teatro é a principal atividade) como estratégia de propagação do evangelho de Jesus Cristo e a estruturação de novos grupos teatrais que abordem temas evangélicos. Possuem a Troupê Expresso Alegria para recreação e evangelismo infantil em um ônibus com artistas missionários que utilizam como estratégia as artes cênicas, técnicas circenses e manipulação de bonecos e o Acampe Teatro, acampamento de teatro cristão realizado anualmente que visa à especialização dos grupos evangélicos e a realização de trabalhos com melhor qualidade técnica. Tem como propósito a realização de eventos em todas as regiões do Brasil, para fortalecer o ministério de artes no meio Cristão.

- Contato (0xx41) 354-0149 e 9992-1008.
- faleconosco@artistasdecristo.com.br
teatro@artistasdecristo.com.br
- Rua: Gustavo Barroso, 845 Curitiba-Pr CEP: 82.220-160;
- **Adhonep** - Associação dos Homens de Negócios do Evangelho Pleno;
- **Jocum** - Jovens com uma missão. Contato: 364-3766 ou 364-4276;
- **Associação dos Pastores**;
- **Cobim** - Convenção Brasileira de Igrejas Evangélicas (286-3233);
- **Faculdade Teológica das Assembléias de Deus**. Horário de Funcionamento: 16:00 as 21:00 horas. Conato: 232-3711.

4.5 PROCESSO DE COMPRA DOS CONSUMIDORES

4.5.1 Reconhecimento do Problema

O público evangélico tem crescido em números bastante expressivos, e o mercado pouco tem acompanhado este segmento. A falta de produtos e serviços para este target deixa uma carência muito grande nestas pessoas, por não poderem suprir suas necessidades e desejos. Esta inexistência deixa em aberto a necessidade de escolas, academias e lugares de divertimento voltado para este potencial de mercado.

4.5.2 Busca de Informações

Os evangélicos tende a seguir as recomendações de líderes, amigos e do próprio meio. A troca de informações geralmente é boca-a-boca, pelo rádio e alguns pela revista e televisão.

4.5.3 Avaliação das Alternativas

Na maioria das vezes irão avaliar a qualidade do produto/serviço, a real necessidade e o preço acessível.

4.5.4 Decisão de Compra

O que levará a decisão são as referências da igreja, instituição, comunidade e principalmente dos amigos (irmãos).

4.5.5 Consumo

O público irá avaliar o momento da atividade, das aulas, o professor, a didática, os participantes, o atendimento, se corresponder com sua expectativas, adere o serviço.

4.5.6 Avaliação Pós-compra

As aulas ministradas têm que exceder às teorias e práticas, o professor e toda equipe da empresa deve facilmente criar vínculos, amizades e proporcionar conforto aos clientes, uma vez que estão buscando desenvolver seus talentos, integração social e se aproximarem de Deus.

4.6 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

4.6.1 Níveis de Segmentação de Mercado

Os mercados consistem de compradores que diferem se em muitos aspectos e podem ser segmentados de várias maneiras. A escolha da segmentação de mercado irá beneficiar no aumento da precisão de alvo da empresa. Os níveis de segmentação de mercado são:

- **marketing de massa:** produção, distribuição e promoção de massa;
- **marketing de segmento:** um grande grupo de compradores identificável em um mercado;
- **marketing de nicho:** um grupo mais restrito que do marketing de segmento, tipicamente um pequeno mercado cujas necessidades não estão sendo bem atendidas;
- **marketing local:** programas preparados sob medida conforme as necessidades e desejos de grupos de consumidores locais;

- **marketing individual:** nível de segmentação que leva a segmentar em um comprador (Marketing customizado ou Marketing um a um);
- **automarketing:** o consumidor assume mais responsabilidade para determinar que produtos e marcas comprar (Internet).

Para este empreendimento a segmentação será pelo marketing de segmentos, uma vez que o grupo é identificável dentro do mercado proposto, por isso a seguir será apresentada a estrutura para uma segmentação de mercado.

Segundo Kloter (1998, p.160), existem três passos principais para o marketing de segmento. A etapa da segmentação de mercado, da definição de mercado-alvo e do posicionamento. A primeira etapa se refere à divisão do mercado em grupos distintos de compradores com diferentes necessidades, características ou comportamento que possam exigir diferentes estratégias ou compostos de marketing específicos. Na etapa adiante é a fase da avaliação da atratividade de cada segmento e a seleção de um ou mais segmentos para atuação. No último passo está o estabelecimento da posição competitiva e a criação de um mix de marketing.

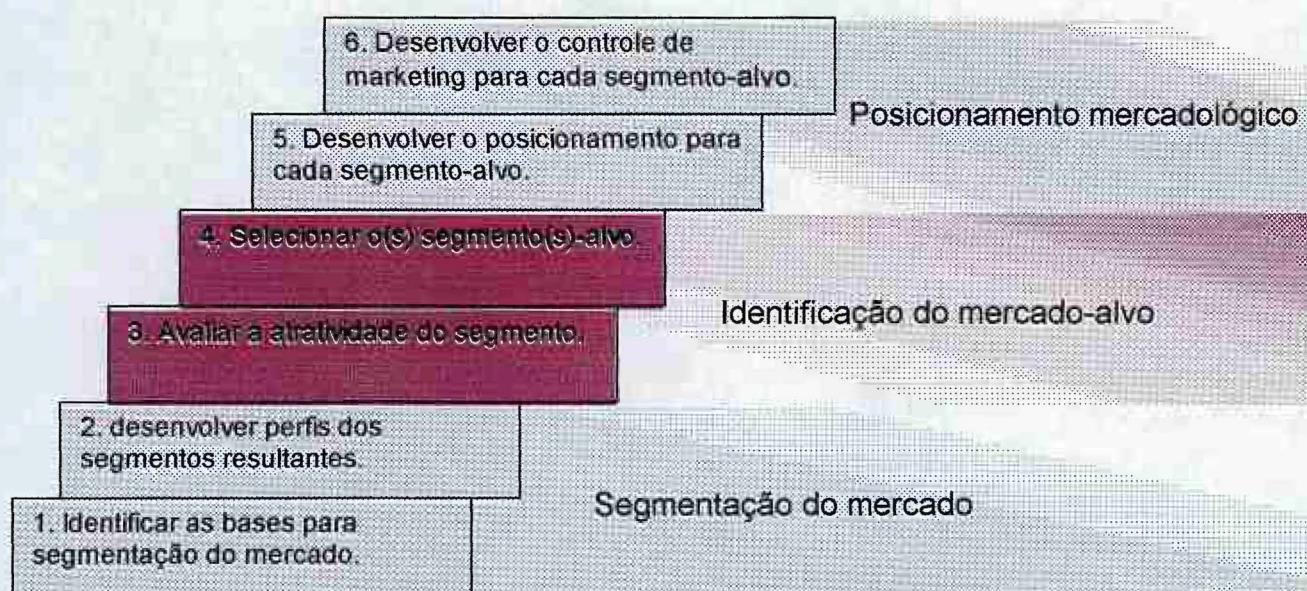


FIGURA 3.5 - ETAPAS DA SEGMENTAÇÃO DE MERCADO, IDENTIFICAÇÃO DO MERCADO-ALVO E POSICIONAMENTO MERCADOLÓGICO.

FONTE: Kotler, Philip. Armstrong, Gary. Princípios de Marketing. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

4.6.2 Bases para Segmentação de Mercado

Existem diversas variáveis que podem ser usadas na segmentação de mercado, e elas podem ser testadas de diferentes formas, isoladas e combinadas, de maneira que se consiga atender satisfatoriamente a estrutura do mercado.

Quanto às características do consumidor elas se dividem em:

- geográfica: região, tamanho do município, tamanho da cidade, densidade, clima, etc;
- demográfica: idade, sexo, tamanho da família, ciclo da vida familiar, renda, ocupação, nível de instrução, religião, raça, nacionalidade, etc;
- psicográfica: classe social, estilo de vida, personalidade, etc.

Com relação ao comportamento do consumidor estas podem ser:

- taxa de uso: grandes, médios e pequenos usuários;
- benefícios: Ex. Pasta de dente – sensoriais, sociáveis, preocupados, independentes;
- ocasiões: uso normal, uso especial;
- lealdade: leais a concorrência, a uma marca.

4.6.3 Desenvolvimento dos Perfis dos Segmentos Resultantes

Para este empreendimento foi feita a análise das bases de segmentação e desenvolvido os perfis dos segmentos resultantes. As bases aqui mostradas serão levadas em consideração, mas a principal será a religião (Protestante ou Evangélica). Veja a seguir:

- geográfica:
 - cidade de Curitiba;
 - bairros centrais (Ahú, Alto da Glória, Alto da Rua XV, Batel, Bigorrião, Bom - Retiro, Cabral, Centro, Centro Cívico, Cristo Rei, Hugo Lange, Jardim Botânico, Jardim Social, Juvevê, Mercês, Prado Velho, Rebouças e São Francisco).
- demográfica:
 - sexo: feminino e masculino;
 - religião: protestante;
 - faixa etária: 5 aos 30.
- psicográfica:

- espirituais: pessoas que gostam de desenvolver seu espírito e os talentos ligados à espiritualidade e vêem seus dons como um talento divino a ser desenvolvido;
- sociais: pessoas que gostam de conviverem com outras harmoniosamente;
- gosto artístico ou cultural – Pessoas que reconhecem ou já desenvolve suas aptidões artísticas.
- comportamental:
 - taxa de uso: as aulas são duas ou três vezes por semana com duração que varia de uma ou duas horas e o curso não tem tempo de conclusão, pois como não é um curso de formação, mas de aperfeiçoamento, as pessoas podem entrar e sair sem serem totalmente lesadas, serão prejudicadas no seu desempenho, mas não na interrupção do curso.
- benefícios: desenvolvendo seus talentos artísticos estarão melhorando suas aptidões, sua mente (paz, alegria, bons pensamentos, etc), seu corpo (físico) e sua saúde, além de ligarem-se com Deus.
- ocasiões: para alguns o desenvolvimento artístico é uma atividade séria e profissional, para outros fazem parte de momentos festivos, onde a arte é uma expressão de alegria e celebração.
- lealdade: os públicos de arte e cultura geralmente são fiéis aos seus princípios, idealizadores, técnicas e ao grupo ou local integrado.

Para visualizar as bases de segmentação escolhidas para este empreendimento o quadro abaixo foi esquematizado levando em consideração o perfil dos potenciais clientes.

TABELA 3.6 - SEGMENTAÇÃO DE MERCADO DE PRESTADORA DE SERVIÇOS ARTÍSTICOS EM TERMO DE RELIGIÃO.

Segmentação por religião	Demográfico	Geográfico	Comportamental	Psicográfico	Marca favorecida
Fiéis da religião Evangélica.	Masculino e feminino.	Curitiba. Bairros centrais.	Pessoas espirituais, sociais e que gostam de arte.	Usuários médios que buscam conhecimento, desenvolvimento e aperfeiçoamento artístico.	Escola de Artes

4.6.4 Avaliando a Atratividade dos Segmentos

Para um segmento ser útil precisa apresentar algumas características, que garantam a eficácia da atuação neste mercado. São elas, a mensurabilidade, acessibilidade, substancialidade e operacionalidade. O segmento escolhido tem se mostrado eficaz, pois:

- este segmento tem se mostrado mensurável, pelo crescimento da religião protestante em todo o Brasil;
- em Curitiba é substancial e tem sido pouco atendido;
- um mercado acessível e que tem tomado espaço local, pelas rádios, lojas e templos, etc.,
- acionáveis, inúmeros programas podem ser desenvolvidos para atender e atrair este segmento.

Outros fatores são levados em conta na hora da seleção do mercado-alvo, o tamanho e a taxa de crescimento do segmento, a atratividade estrutural do segmento e os objetivos e recursos da empresa. Observe a análise deste empreendimento que foi considerada para a seleção de mercado:

- **tamanho e taxa de crescimento:** o público evangélico tem um fatia considerável no mercado, seu tamanho é muito bom e as perspectiva na taxa de crescimento são as melhores, porém não existe dados quanto à lucratividade para a prestação de serviços artísticos nesta área específica, pois este empreendimento será o primeiro no mercado, se sabe que algumas escolas artísticas têm crescido ou não têm recursos para expandir e que a procura por espaços para o desenvolvimento cultural deste público é expressivo;

- **atratividade estrutural do segmento:** o empreendimento sai na frente por não ter concorrentes diretos, quanto a serviços substitutos é baixo, pois o que pode surgir são estilos, métodos, um aperfeiçoamento nas artes, mas não uma nova arte, exemplo, dança sempre será dança, o que pode acontecer é surgir danças diferentes, o que não será difícil de atualizar. Existe uma grande oscilação quanto ao poder relativo do público, o que não difere de outros segmentos, a estratégia é trabalhar com a flexibilidade de preço, se for lucrativo. Os fornecedores serão a chave do sucesso, pois os professores serão sempre necessários, mas não os torna poderosos, pela quantidade existente, pelo interesse por esta profissão no próprio meio evangélico, pela flexibilidade e oportunidade que o trabalho oferece;
- **objetivos e recursos da empresa:** a empresa estará atuando no segmento de interesse dos seus idealizadores e por sua vez tem se mostrado uma grande oportunidade. Os recursos da empresa ainda são incertos e os seus objetivos são compatíveis com o segmento, que além da lucratividade, traz benefícios ao público e realização pessoal aos empreendedores participantes.

4.6.5 Seleção dos Segmentos-Alvo

Após avaliar os diferentes segmentos, é preciso decidir quais e quantos deles atender, para isso pode-se considerar os cinco padrões de seleção de mercado-alvo:

- **concentração em segmento único:** seleção de um mercado e um produto;
- **especialização seletiva:** seleção de alguns produtos e de alguns mercados;
- **especialização por produto:** seleção de um produto para vários mercados;
- **especialização por mercado:** seleção de um mercado e vários produtos;

- **cobertura ampla de mercado:** todos mercados e quantos produtos necessitar.

A Seleção escolhida é a Especialização por Mercado, pois a empresa trabalhará em um único mercado, mas com serviços diferentes, como: dança, canto e teatro e cobrirá este mercado com o marketing diferenciado, operando em apenas um semento, mas criando programas diferentes para cada serviço.

4.7 MATRIZ PRODUTO/SERVIÇO X MERCADO

Como mostra a figura 3.3 por meio da matriz de crescimento produto ou serviço/mercado, a academia se enquadra em desenvolvimento de novos mercados, pois atuará com serviço existente (atual) em mercado ou segmento (novo). Academias artísticas existem no mercado, mas voltada especificamente para o público evangélico ainda não.

	Mercados Atuais	Novos Mercados
Produtos Atuais	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Novos Mercados
Novos Produtos	Desenvolvimento de Novos Produtos	Diversificação

FIGURA 3.7 – OPORTUNIDADE DE MERCADO IDENTIFICADA POR MEIO DA MATRIZ DE CRESCIMENTO PRODUTO/MERCADO.

FONTE: KOTLER, Philip. Armstrong, Gary. Princípios de Marketing. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

4.7.1 Os Serviços

Como apresenta a tabela 3.3 os cursos de Ballet e Jazz são os únicos de formação com duração de 9 anos, por isso os segmentos 01 ao 09 estão informando os níveis de aperfeiçoamento, que fica a critério de cada aluno a opção da formação ou simplesmente de um desenvolvimento pessoal, artístico ou praticar uma atividade física (saúde). Os alunos que iniciarem um destes cursos passarão por um teste de nivelamento e serão encaminhados as turmas do seu nível e possivelmente da sua

faixa etária. Os outros cursos são de desenvolvimento e aperfeiçoamento artístico e pessoal, sem formação e duração. Os interessados em iniciá-los não serão submetidos a testes iniciais. A dança especial é uma opção para a terceira idade, uma aula adaptada para suas condições físicas, com vários ritmos e exercícios leves e a dança de Israel são passos e coreografias vindas das tradições judaicas. A coreografia não é especificamente um curso, mas a escola tem coreógrafos que montam coreografias para o público se precisarem participar de algum evento e não possuem esta habilidade.

O curso de teatro não tem como objetivo formar atores, mas a escola oportunizará um registro das horas praticadas para colaborar com os alunos que desejam serem atores profissionais e precisam comprovar as horas praticas exigida pelo conselho de atores para conseguir a carteira de ator profissional. O Curso de Desenvolvimento Pessoal será ministrado em seminários de uma semana oferecidos pela escola para profissionais liberais, empresários, vendedores e estudantes que desejam adquirir mais autoconfiança, perder a timidez, aprender sobre expressão corporal, etc.

Os primeiros 19 cursos serão cursos mensais e de desenvolvimento pessoal e aperfeiçoamento artístico, sem formação, o que não impede do aluno atingir o nível máximo de conhecimento e habilidade de um instrumento e se tornar um profissional, mas a escola não objetiva limitar o tempo do aprendizado para garantir uma formação. Os cursos para o seminário serão realizados pela escola com o intuito de contribuir para uma melhor performance por parte daqueles que já trabalham com estas atividades na sua igreja ou gostaria de iniciar estas atividades.

Todos os cursos oferecidos pela escola terão a duração de 1h/aula sendo que as atividades de música e teatro totalizarão 4 horas mensais, uma hora por semana e as de dança oito horas mensais, duas horas por semana.

TABELA 4.8 – CURSOS DE DANÇA, TEATRO E MÚSICA E OS SEGMENTOS.

Dança	Segmentos	Teatro	Segmentos	Música	Segmentos
01. Ballet 02. Jazz	01. Baby 02. Iniciantes I 03. Iniciantes II 04. Intermediário I 05. Intermediário II 06. Intermediário III 07. Avançado I 08. Avançado II 09. Avançado III	01. Teatro Sacro	Infantil Juniões e Adolescentes Jovens e adultos	01. Piano 02. Violino 03. Violoncelo 04. Flauta doce 05. Flauta transversal 06. Saxofone 07. Trompete 08. Clarinete 09. Harmônica (Gaita de boca) 10. Teclado 11. Guitarra 12. Violão 13. Baixo 14. Bateria 15. Percussão 16. Técnica vocal 17. Canto 18. Musicalização 19. Teoria musical (gratuito)	01. Infantil 02. Geral
03. Moderno 04. Street-dance 05. Hip-Hop 06. Dança de Israel 07. Alongamento 08. Dança especial	10. Crianças/Juniões 11. Adolescentes/Jovens 12. Terceira Idade				
Curso esporádico		Curso para oficina		Cursos para oficina	
09. Coreografia	13. Geral	02. Desenvolvimento Pessoal	Profissionais Liberais, empresários, vendedores e estudantes.	20. Dirigente de louvor 21. Back vocal 22. Técnica de banda	03. Adolescentes, jovens e adultos.

TABELA 4.9 – MATRIZ DE MÚSICA

SERVIÇOS		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
S E G M E N T O S	01	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
	02	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
	03																				X	X	X

TABELA 4.10 – MATRIZ DE DANÇA.

SERVIÇOS		01	02	03	04	05	06	07	08	09
S E G M E N T O S	01	X	X							
	02	X	X							
	03	X	X							
	04	X	X							
	05	X	X							
	06	X	X							
	07	X	X							
	08	X	X							
	09	X	X							
	10			X	X	X	X	X		
	11			X	X	X	X	X		
	12								X	
	13									X

TABELA 4.11 – MATRIZ DE TEATRO

SERVIÇOS		1	2
S E G M E N T O S		X	
		X	
		X	
			X

4.8 ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO E POSICIONAMENTO COMPETITIVO

“Diferenciar é o ato de projetar um conjunto de diferenças significativas para distinguir uma oferta da empresa das ofertas dos concorrentes” (PRADO, 2003, p.20).

4.8.1 Estratégias de Diferenciação

Existem diversas estratégias de diferenciação, dependendo do mercado de atuação. Como a opção resultante é o marketing de segmentação a empresa deverá desenvolver um alto nível de diferenciação, uma vez que o valor do cliente para a empresa não será tão significativo, comparando com o marketing um a um (one-to-one). Para tanto como a empresa é prestadora de serviços, a diferenciação será característica do próprio “serviço” (maior facilidade de acesso, melhor instalação, opção de treinamento, consultoria agregada e atendimento), pelo pessoal (maior competência, melhor cortesia, maior credibilidade, maior confiança, melhor responsabilidade e comunicação mais adequada) e pela imagem da empresa (símbolo, mídias, atmosfera e eventos). A empresa irá atuar da seguinte forma nas diferenciações escolhidas:

- Diferenciação pelo serviço:
 - maior facilidade de acesso: vide logística;
 - melhor instalação: vide logística;
 - opção de treinamento: proporcionar horários extras das salas para treinamento;
 - consultoria agregada: Consultas médicas (fisioterapeuta, nutrólogo, etc);
 - atendimento: capacitar os funcionários para o melhor atendimento. Vide gestão de pessoas.
- Diferenciação pelo pessoal:
 - maior competência, melhor cortesia, maior credibilidade, maior confiança, melhor responsabilidade e comunicação adequada, recrutamento, seleção e treinamento para alcançar este diferenciação.

- Diferenciação pela imagem:
 - slogan, Logomarca, propaganda, toda a comunicação visual (camiseta, jaleco/uniforme), etc.

4.8.2 Estratégias de Posicionamento

“Posicionar é o ato de projetar a oferta da empresa de forma que ela ocupe um lugar distinto nas mentes dos clientes-alvo” (PRADO, 2003, p. 20).

Após a escolha das diferenciações a empresa se posicionará competitivamente no mercado e para isto utilizará algumas estratégias de comunicação.

- Propaganda em rádio:
 - Rádios FM Novo Tempo (106,5);
 - Rádio FM Sara Nossa Terra (107,5);
- Propaganda na Internet:
 - Internautas de Cristo (www.internautasdecristo.org);
- Táticas de comunicação de pós-marketing:
 - Jornal via carta postal e correio eletrônico;
 - Produto de afinidade (livros, cd, camiseta, acessórios, etc);
 - Vídeos corporativos;
 - Revistas: as igrejas 1ª e 3ª do Evangelho Quadrangular divulgam as empresas dos membros em uma revista anual;
 - Eventos especiais: festas sazonais; aniversários dos alunos do mês e da empresa; festival uma vez ao ano envolvendo em um espetáculo dança, teatro e música. Oficinas de uma semana com duração de 10h sobre cursos sugeridos pela academia e outros de acordo com a demanda.

4.9 ENDOMARKETING

A empresa terá algumas estratégias internas de comunicação para que o fluxo de informações seja mais transparente e esteja ao alcance de todos os funcionários.

O Quadro de informações: um mural para expor idéias, informações, anúncios, homenagens, data de aniversários, etc.

O Quadro de humor: buscando respeitar o estado de humor dos funcionários que são humanos e seus humores podem oscilar, a empresa terá um quadro com fotos dos funcionários e ao lado de cada foto um espaço para colocar o cartão do humor. Este cartão poderá ser da cor verde (alegre), amarelo (preocupado) ou vermelho (fechado) de acordo com o humor do dia do funcionário. Os demais deverão respeitar seu estado de humor do dia.

Os aniversariantes serão contemplados com a folga no dia do seu aniversário, exceto quando este cair em feriado ou final de semana.

Outra forma de manter a informação circulando será as reuniões semanais com toda a organização e nelas os relatórios dos supervisores deverão ser entregues com as anotações sobre o(s) companheiro(s) da sua responsabilidade.

5 LOGÍSTICA

5.1 LOCALIZAÇÃO (MACRO E MICRO)

O público-alvo deste projeto não se restringe apenas a uma denominação evangélica, mas é inter-dominacional, visando atender uma fatia do público evangélico de Curitiba situados nos bairros projetados. De acordo com os aspectos relevantes a escolha da localização, foi encontrado um estabelecimento propício no bairro Juvevê que se encontra dentro do raio de atuação da empresa, mas está a uma distância de 2km do ponto central da cidade, o marco de partida do raio de atuação da empresa, o que obrigatoriamente levará a redefinição do raio de atuação da empresa, não será feito neste momento pelo curto-prazo de entrega deste projeto, mas em outra ocasião.

Na busca da localização foram analisados alguns aspectos como estão referidos a diante:

- localização próxima a terminais urbanos centrais, facilitando o acesso de todos os bairros, ou;
- em ruas que passam ônibus ligeirinhos, como os biarticulados, ou ainda próxima a ponto de ônibus;
- lugares que tenham estacionamento, que não seja um lugar isolado, garantindo a segurança, que tenha acesso fácil das duas mãos (vias) e que tenha uma boa visibilidade, que as pessoas consigam encontrar a academia com facilidade.

Mediante os requisitos o local selecionado está situado no Bairro do Juvevê, na rua Alberto Folloni, 124, com proximidade do terminal Cabral, da rápida - Campus Salles (Sentido Cabral-Centro), da avenida João Gualberto (Expresso Biarticulado) e cercada de vários pontos de ônibus.

O prédio do local aludido faz parte do patrimônio da Primeira Igreja do Evangelho Quadrangular situada na rua Alberto Folloni, 143, praticamente em frente do prédio escolhido, que foi cedida para uso comercial com base em negociações e com o critério de parceria, a empresa fica responsável pela manutenção do patrimônio, pela quitação das despesas com energia elétrica e água e com o encargo de atender algumas das atividades da igreja que já estavam sendo

praticadas em uma parte do espaço físico citado e contribuir com os eventos artísticos e evangelísticos desenvolvidos pela igreja. Por outro lado, a igreja isentará a escola do aluguel do estabelecimento e permitirá a utilização do estacionamento em escalas de horários que não estejam sendo ocupados por atividades da própria igreja. O estacionamento está localizado na rua Constantino Marochi, 860. Veja o mapa em anexo (Anexo 3).

5.2 LAYOUT DA EMPRESA (PLANTA BAIXA)

O prédio era a igreja e foi construído para esta finalidade, mas a sua estrutura e área está totalmente adequada para a abertura de uma academia artística, necessitando de pequenas modificações. São dois andares, no térreo tem um total de treze salas e dois banheiros (masculino e feminino) com três vasos sanitários e dois chuveiros cada um, e no piso superior um salão (que será dividido em duas salas) e mais uma sala. Veja em anexo (Anexo 4).

5.3 EQUIPAMENTOS E ESTRUTURA EM GERAL

Na tabela abaixo está a descrição dos equipamentos necessários para o desenvolvimento dessa atividade.

TABELA 5.1 – EQUIPAMENTOS, MOBILIÁRIOS, INSTALAÇÕES E ESTRUTURA.

Espelho 4mm	25 m ²	América Vidros. Av: Anita Garibaldi, 1740. Fone: 353-8015 (Luís)
Barra	25 m	Althefer Esquadrias Metálicas. Novo Mundo. Fone: 9985-0158 (Élio)
Quadro de giz 1.2 x 1.8	2 uni	Lousart Quadros Negros. R: Sílvia Manfron, 424. Butiatuvinha. Fone: 372-5948 (Suelen)
Caixas de som	8 uni	Cia da Música. Av: Silva Jardim, 1010. Fone: 322-6461 (Marcelo)
Aparelho de som	2 uni	Cia da Música. Av: Silva Jardim, 1010. Fone: 322-6461 (Marcelo)
Potência	1 uni	Cia da Música. Av: Silva Jardim, 1010. Fone: 322-6461 (Marcelo)
Teclado	2 uni	Cia da Música. Av: Silva Jardim, 1010. Fone: 322-6461 (Marcelo)
Bateria	1 uni	Cia da Música. Av: Silva Jardim, 1010. Fone: 322-6461 (Marcelo)
Piano	1 uni	Cia da Música. Av: Silva Jardim, 1010. Fone: 322-6461 (Marcelo)
Violão	1 uni	Cia da Música. Av: Silva Jardim, 1010. Fone: 322-6461 (Marcelo)

Baixo	1 uni	Cia da Música. Av: Silva Jardim, 1010. Fone: 322-6461 (Marcelo)
Guitarra	1 uni	Cia da Música. Av: Silva Jardim, 1010. Fone: 322-6461 (Marcelo)
Colchonetes	30 uni	Lazer Esportes. Av: Silva Jardim, 960. Fone: 324-8104 (Leonardo)
Alteres de 1Kg	5 pares	Lazer Esportes. Av: Silva Jardim, 960. Fone: 324-8104 (Leonardo)
Alteres de 3Kg	5 pares	Lazer Esportes. Av: Silva Jardim, 960. Fone: 324-8104 (Leonardo)
Alteres de 5Kg	5 pares	Lazer Esportes. Av: Silva Jardim, 960. Fone: 324-8104 (Leonardo)
Tornozelera de 1Kg	5 pares	Lazer Esportes. Av: Silva Jardim, 960. Fone: 324-8104 (Leonardo)
Tornozelera de 3Kg	5 pares	Lazer Esportes. Av: Silva Jardim, 960. Fone: 324-8104 (Leonardo)
Tornozelera de 5Kg	5 pares	Lazer Esportes. Av: Silva Jardim, 960. Fone: 324-8104 (Leonardo)
Computador	2 uni	Extra do Alto da XV
Mesa escritório	2 uni	Desing de Interiores. Av: João Gualberto, 1673. Fone: 252-8994 (Tânia)
Mesa de reunião com cadeiras (25)	1 uni	Desing de Interiores. Av: João Gualberto, 1673. Fone: 252-8994 (Tânia)
Armário da recepção	1 uni	Desing de Interiores. Av: João Gualberto, 1673. Fone: 252-8994 (Tânia)
Aparelho de telefone	2 uni	Extra do Alto da XV
Bebedouro	3 uni	Água Mineral S/A . Av: Paraná, 2395, lj 2. Fone: 256-4312
Armário vestuário	2 uni	Desing de Interiores. Av: João Gualberto, 1673. Fone: 252-8994 (Tânia)
Cadeira	50 uni	já possui
Armário do escritório	1 uni	já possui
Ventilador	15 uni	já possui
Cesto de lixo	15 uni	já possui
Reforma (Pintura, placa, layout, draywall, palco, iluminação)		Desing de Interiores. Av: João Gualberto, 1673. Fone: 252-8994 (Tânia)
Linha telefônica	1	Já possui
Internet		Discada (Brasil Telecom)

5.4 FLUXOGRAMA

Vide em anexo (Anexo 5).

5.5 ENSALAMENTO

O espaço físico do prédio alugado possibilita uma alta capacidade de atendimento. Na área da dança, considerando que a escola tem uma turma para cada curso, mesmo nos cursos de ballet e jazz que tem nove níveis, com duas horas por semana, o total de horas/aula seria de 58 horas por semana e o espaço permite

60 horas por semana. Considerando o tempo livre (2 horas) para as atividades da igreja, o espaço seria totalmente preenchido, notificando que não foram considerados os horários de almoço e sazonais. Para as atividades de dança a estrutura oferece uma sala, se necessitar de mais espaço, será ocupado à sala de teatro, se tiver tempo livre.

O curso de Teatro tem uma única modalidade para três públicos e na mesma sala serão realizadas as aulas de piano e canto. Para ocupar uma capacidade de 48 horas por semana, metade para as turmas de teatro e outra para as aulas de piano e canto, em aulas de uma hora por semana, a escola ofertará 12 horas/aula para cada aula de música e 8 horas/aula para as turmas de teatro, não considerando horário de almoço e sazonais.

Para as atividades de Música serão usadas 8 salas do térreo, o que também possibilita uma grande capacidade de atendimento, uma vez que as aulas são individuais. Com o total de 19 cursos, sendo que 17 serão ministrados nestas salas e 2 cursos (Piano e Canto) na sala de teatro, o total por semana de horas disponível para atender a demanda será de 480 horas, sem considerar os horários de almoço e sazonais.

TABELA 5.2 – CAPACIDADE DE DEMANDA

Capacidade máxima de alunos:					
Atividade	Horas por semana	Total de horas	Quantidade de alunos	Nº de salas	Total de alunos
Dança	2	58 horas/aula	Grupo (15 pessoas)	1	435
Música	1	480/horas/aula	Individual	8	480
Teatro	1	48 horas/aula	Grupo (15 pessoas)	1	360
Piano/ Canto			Individual		24
					1299
Obs: Não considerando os horários de almoço e sazonais, apenas os horários de ocupação da igreja.					

Toda essa projeção da capacidade de demanda e escala das turmas com horários e salas poderão ser modificadas, tendo como objetivo aqui proposto ser meramente ilustrativo, pois somente em funcionamento se poderá dizer com certeza, como será o ensalamento da escola e sua capacidade de atendimento.

As tabelas adiante apresentam o ensalamento dos cursos e horários mediante as considerações feitas anteriormente.

Sala de Dança					
Horários	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira
8:00 as 9:00	Ballet Baby	Jazz Baby	Ballet Baby	Jazz Baby	Igreja
9:00 as 10:00	Iniciantes I	Iniciantes I	Iniciantes I	Iniciantes I	Igreja
10:00 as 11:00	Iniciantes II	Iniciantes II	Iniciantes II	Iniciantes II	Street-dance I
11:00 as 12:00	Intermediário I	Intermediário I	Intermediário I	Intermediário I	Moderno I
12:00 as 13:00	Intermediário II	Intermediário II	Intermediário II	Intermediário II	Dança de Israel I
13:00 as 14:00	Intermediário III	Intermediário III	Intermediário III	Intermediário III	Dança Especial
14:00 as 15:00	Avançado I	Avançado I	Avançado I	Avançado I	Hip-Hop II
15:00 as 16:00	Avançado II	Avançado II	Avançado II	Avançado II	Alongamento I
16:00 as 17:00	Avançado III	Avançado III	Avançado III	Avançado III	Alongamento II
18:00 as 19:00	Alongamento I	Moderno II	Dança de Israel II	Moderno II	Hip-Hop I
19:00 as 20:00	Alongamento II	Hip-Hop I	Street-dance II	Dança de Israel I	Street-dance II
20:00 as 21:00	Moderno I	Street-dance I	Hip-Hop II	Dança Especial	Dança de Israel II

TABELA 5.3 – SALA DE DANÇA

TABELA 5.4 – SALA DE TEATRO

Sala de teatro					
Horários	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira
8:00 as 9:00	Piano	Piano	Piano	Piano	Igreja
9:00 as 10:00	Piano	Piano	Piano	Piano	Igreja
10:00 as 11:00	Piano	Piano	Piano	Piano	Igreja
11:00 as 12:00	Canto	Canto	Canto	Canto	Igreja
12:00 as 13:00	Canto	Canto	Canto	Canto	Igreja
13:00 as 14:00	Canto	Canto	Canto	Canto	Igreja
14:00 as 15:00	Teatro Infantil	Teatro Infantil	Teatro Infantil	Teatro Infantil	Igreja
15:00 as 16:00	Juniores/adolescentes	Juniores/adolescentes	Juniores/adolescentes	Juniores/adolescentes	Igreja
16:00 as 17:00	Jovens/adultos	Jovens/adultos	Jovens/adultos	Jovens/adultos	Igreja
18:00 as 19:00	Teatro Infantil	Teatro Infantil	Teatro Infantil	Teatro Infantil	Igreja
19:00 as 20:00	Juniores/adolescentes	Juniores/adolescentes	Juniores/adolescentes	Juniores/adolescentes	Igreja
20:00 as 21:00	Jovens/adultos	Jovens/adultos	Jovens/adultos	Jovens/adultos	Igreja

TABELA 5.5 – SALA DE MÚSICA

Salas de música de segunda a sexta-feira										
Horários	Sala 1	Sala 2	Sala 3	Sala 4	Sala 5	Sala 6	Sala 7	Sala 8	Sala 9	Sala 10
8:00 as 9:00	Igreja	Igreja	Saxofone Trompete	Clarinete Harmônica	Musicalização Teoria musical	Teclado Técnica vocal	Violino Violoncelo	Flauta doce Flauta Transversal	Guitarra Baixo Violão	Bateria Percussão
9:00 as 10:00	Igreja	Igreja	Saxofone Trompete	Clarinete Harmônica	Musicalização Teoria musical	Teclado Técnica vocal	Violino Violoncelo	Flauta doce Flauta Transversal	Guitarra Baixo Violão	Bateria Percussão
10:00 as 11:00	Igreja	Igreja	Saxofone Trompete	Clarinete Harmônica	Musicalização Teoria musical	Teclado Técnica vocal	Violino Violoncelo	Flauta doce Flauta Transversal	Guitarra Baixo Violão	Bateria Percussão
11:00 as 12:00	Igreja	Igreja	Saxofone Trompete	Clarinete Harmônica	Musicalização Teoria musical	Teclado Técnica vocal	Violino Violoncelo	Flauta doce Flauta Transversal	Guitarra Baixo Violão	Bateria Percussão
12:00 as 13:00	Igreja	Igreja	Saxofone Trompete	Clarinete Harmônica	Musicalização Teoria musical	Teclado Técnica vocal	Violino Violoncelo	Flauta doce Flauta Transversal	Guitarra Baixo Violão	Bateria Percussão
13:00 as 14:00	Igreja	Igreja	Saxofone Trompete	Clarinete Harmônica	Musicalização Teoria musical	Teclado Técnica vocal	Violino Violoncelo	Flauta doce Flauta Transversal	Guitarra Baixo Violão	Bateria Percussão
14:00 as 15:00	Igreja	Igreja	Saxofone Trompete	Clarinete Harmônica	Musicalização Teoria musical	Teclado Técnica vocal	Guitarra Baixo Violão	Bateria Percussão	Guitarra Baixo Violão	Bateria Percussão
15:00 as 16:00	Igreja	Igreja	Saxofone Trompete	Clarinete Harmônica	Musicalização Teoria musical	Teclado Técnica vocal	Guitarra Baixo Violão	Bateria Percussão	Guitarra Baixo Violão	Bateria Percussão
16:00 as 17:00	Igreja	Igreja	Saxofone Trompete	Clarinete Harmônica	Musicalização Teoria musical	Teclado Técnica vocal	Guitarra Baixo Violão	Bateria Percussão	Guitarra Baixo Violão	Bateria Percussão
18:00 as 19:00	Igreja	Igreja	Saxofone Trompete	Clarinete Harmônica	Musicalização Teoria musical	Teclado Técnica vocal	Guitarra Baixo Violão	Bateria Percussão	Guitarra Baixo Violão	Bateria Percussão
19:00 as 20:00	Igreja	Igreja	Saxofone Trompete	Clarinete Harmônica	Musicalização Teoria musical	Teclado Técnica vocal	Guitarra Baixo Violão	Bateria Percussão	Guitarra Baixo Violão	Bateria Percussão
20:00 as 21:00	Igreja	Igreja	Saxofone Trompete	Clarinete Harmônica	Musicalização Teoria musical	Teclado Técnica vocal	Guitarra Baixo Violão	Bateria Percussão	Guitarra Baixo Violão	Bateria Percussão

6 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

6.1 SELEÇÃO DE CARGOS

Buscando administrar o pessoal da melhor forma e entender o conteúdo e as especificações dos cargos uma introdução sobre a definição de cargo, função e atribuição foram escritas. Denomina-se de cargo a somatória de funções que uma pessoa ocupa numa posição definida na estrutura hierárquica da empresa; e função como a somatória de atribuições, que são exercidas de forma continuada e sistemática; essas atribuições são as atividades exercidas por um ocupante do cargo, relacionado a cargos mais complexos, Logo:

Cargo = Funções = Tarefas ou Atribuições = Atividades

Todas estas questões quanto aos cargos, funções e tarefas do empreendimento serão apresentadas nas tabelas em sequência.

TABELA 6.1 - ATIVIDADES NECESSÁRIAS PARA O FUNCIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO E A PERIODICIDADE DAS MESMAS.

Atividades	Diário	Semanal	Mensal	Esporádico
Limpeza	X			
Manutenção de produtos e utensílios de limpeza.	X			
Manutenção do ambiente limpo.	X			
Operações de pesquisa e compra dos materiais de limpeza e manutenção.			X	
Pagamento da compra dos materiais de limpeza e manutenção.	X			
Atendimento ao cliente para orientar quanto aos cursos e funcionamento da escola.	X			
Efetuar matrículas, mensalidades. Receber dinheiro e fornecer troco se necessário.	X			
Fechamento e relatório do caixa.	X			
Trabalhar com documentação, contrato, cadastro, etc.	X		X	
Ministrar aulas				X
Operações de pesquisa e compra de equipamentos.		X		
Pagamento de equipamento.				X
Supervisão de funcionário.			X	
Negociação com fornecedor.				X
Pagamento de contas, despesas e salários.				X
Levantar informações mercadológicas.		X		
Planejar, desenvolver e implantar pesquisas de mercado.		X		
Fazer Telemarketing.		X		
Desenvolve, organiza e mantém os quadros das aulas e horários, etc.	X			
Lembrar alunos das mensalidades.			X	
Comunica avisos ocasionais.	X			
Buscar informações sobre eventos, cursos e competições artísticas.				X
Atualizar quadro de informações, recado e elogios.				X
Criar, implantar e supervisionar peças promocionais.				X
Criar eventos artísticos e evangelísticos.	X			
Buscar parcerias.	X			
Abrir e fechar a empresa.	X			

TABELA 6.2 - AS ATIVIDADES COM OS CARGOS.

Atividades	Cargos
<ul style="list-style-type: none"> - Pagamento da compra dos materiais de limpeza e manutenção. - Pagamento de equipamento. - Supervisão de funcionário. - Pagamento de contas, despesas e salários. - Levantar informações mercadológicas. - Planejar, desenvolver e implantar pesquisas de mercado. - Criar, implantar e supervisionar peças promocionais. - Criar eventos artísticos e evangelísticos. - Buscar parcerias. - Comunica avisos ocasionais. - Abrir e fechar a empresa. 	Diretor
<ul style="list-style-type: none"> - Operação de pesquisa e compra de equipamentos. - Supervisão de funcionário. - Negociação com fornecedor. - Levantar informações mercadológicas. - Planejar, desenvolver e implantar pesquisas de mercado. - Fazer Telemarketing. - Desenvolve, organiza e mantém os quadros das aulas e horários. - Comunica avisos ocasionais. - Buscar informações sobre eventos, cursos e competições artísticas. - Criar, implantar e supervisionar peças promocionais. - Criar eventos artísticos e evangelísticos. 	Gerente
<ul style="list-style-type: none"> - Operações de pesquisa e compra dos materiais de limpeza e manutenção. - Atendimento ao cliente para orientar quanto aos cursos e funcionamento da escola. - Efetuar matrículas, mensalidades. Receber dinheiro e fornecer troco se necessário. - Fechamento e relatório diário do caixa. - Trabalhar com documentação, contrato, cadastro, etc. - Operação de pesquisa e compra de equipamentos. - Supervisão de funcionário. - Negociação com fornecedor. - Desenvolve, organiza e mantém os quadros das aulas e horários, etc. - Lembrar alunos das mensalidades. - Comunica avisos ocasionais. - Criar eventos artísticos e evangelísticos. 	Secretária
<ul style="list-style-type: none"> - Ministras aulas - Comunica avisos ocasionais. - Criar eventos artísticos e evangelísticos. 	Professor
<ul style="list-style-type: none"> - Limpeza. - Manutenção de produtos e utensílios de limpeza. - Manutenção do ambiente limpo. - Criar eventos artísticos e evangelísticos. 	Auxiliar de limpeza

6.2 DESCRIÇÃO DE CARGOS

TABELA 6.3 – DESCRIÇÃO DO CARGO DE AUXILIAR DE LIMPEZA.

TÍTULO DO CARGO: Auxiliar de limpeza
Descrição Sumária:
Limpeza de todas as áreas da empresa, interna e externa e de todos os equipamentos e peças existentes.
Descrição Detalhada:
❖ Limpeza de piso, parede, teto, porta, janela, vidro, espelhos, calçada, mobiliários e peças existentes. Área externa e interna.
❖ Usa produtos químicos e materiais de limpeza necessários para cada ambiente e superfície, evitando desperdício.
❖ Mantém em ordem os utensílios de limpeza, como panos, baldes, rodos, vassouras, espanador, buchas, escovas e os produtos.
❖ A Limpeza dos equipamentos deve ser feita nas áreas visíveis, não podendo abrir ou desmontar para limpar internamente. Os produtos usados não podem ser abrasivos.
❖ Realizar tarefas delegadas pelo seu supervisor na área de limpeza.
❖ Sua função será realizada todos os dias no período integral.
❖ Pode participar da criação de eventos artísticos e evangelísticos.
❖ Ter interação com seu supervisor e com todos os outros departamentos.
❖ Carga horária de oito horas diárias.
Especificações:
1 – Instrução:
Formação escolar: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em escolaridade primária (1ª a 8ª série).
2 – Conhecimentos:
Conhecimentos de produtos (Quais são abrasivos ou não).
Quais utensílios de limpeza são usados para determinadas superfícies.
3 – Habilidades:
De comunicação, relacionamento, simpatia.
4 – Experiência:
No mínimo 1 ano.
5 – Complexidade e Iniciativa:
Tarefas rotineiras, com algumas variações diárias, através de uma escala feita pela própria funcionária que irá intercalar as suas tarefas com os produtos e os dias que serão limpos os equipamentos, as calçadas, etc., e quantas vezes por semana. Ter iniciativa nas tarefas delegadas pelo seu supervisor.
6 – Responsabilidades por Máquinas e Equipamentos:
Não será responsável pelas máquinas quanto à segurança delas, mas quanto aos procedimentos de limpeza que as envolve.
7 – Responsabilidades por Erros:
Sua responsabilidade inclui eventuais danos causados nos equipamentos e nas peças no momento da limpeza ou no uso inadequado de produtos.
8 – Esforço Físico:
Todo o seu trabalho exige movimentação e esforço físico leve realizado em algumas horas, todos os dias.
9 – Ambiente:
O ambiente é agradável e confortável.
10 – Requisito Primordial:
Professar a religião protestante (evangélica).

DATA DE ELABORAÇÃO: __/__/__

REVISÃO: _____

TABELA 6.4 – DESCRIÇÃO DO CARGO DA SECRETÁRIA

TÍTULO DO CARGO: Secretária
Descrição Sumária:
Trabalha com atendimento, documentação, caixa, supervisão e como facilitadora dos serviços oferecidos aos clientes.
Descrição Detalhada:
❖ Recepciona os clientes os deixando confortáveis no ambiente.
❖ Apresenta a academia explicando seu funcionamento.
❖ Fornece um folder e comenta sobre os cursos, professores, horários, etc.
❖ Estimula os clientes na compra da prestação de serviço.
❖ Efetiva a compra com toda a documentação necessária.
❖ Comunica os alunos sobre as mensalidades e avisos ocasionais.
❖ Está constantemente disponível no atendimento ou no ambiente das aulas para esclarecer eventuais dúvidas.
❖ Supervisiona a auxiliar de limpeza.
❖ Manter atualizado os quadros das aulas.
❖ A abertura do caixa e a quantia existente estão sobre seus cuidados.
❖ Compra, pesquisa, negocia com fornecedor.
❖ O fechamento do caixa, os cálculos e as quantias existentes são de sua responsabilidade.
❖ Relatório do caixa diariamente entregue ao supervisor.
❖ Realizar tarefas delegadas pelo seu supervisor na área administrativa.
❖ Pode participar da criação de eventos artísticos e evangelísticos.
❖ Ter interação com seu supervisor e com todos os outros funcionários.
❖ Carga horária de oito horas diárias.
Especificações:
1 – Instrução:
Formação escolar: Conhecimentos equivalentes ao segundo grau completo e cursando o terceiro grau relacionado à área administrativa.
2 – Conhecimentos:
Conhecimento técnico (informática) e médio conhecimento na área de relacionamento.
3 – Habilidades:
Boa comunicação, facilidade em conquistar e manter relacionamento, totalmente simpático e diplomata. Raciocínio Lógico.
4 – Experiência:
Experiência em atendimento, vendas ou recepção num prazo mínimo de um ano.
5 – Complexidade e Iniciativa:
Tarefas que não tem uma seqüência, mas que exigem atualizações diária e muita responsabilidade e dinamismo. Seu esforço deve estar centrado no cliente e a complexidade do atendimento irá variar com o grau de conhecimento e dúvida por parte da clientela. Ter diplomacia para supervisionar seu liderado e iniciativa pelas tarefas delegadas pelo seu supervisor.
6 – Responsabilidade por Máquinas e Equipamentos:
É responsável quanto ao uso dos equipamentos fornecidos pela empresa para o cumprimento das suas atividades.
7 – Responsabilidade por Materiais e Produtos:
A ordem no ambiente de trabalho e o cuidado aos materiais usados e o controle dos gastos (desperdício).
8 - Responsabilidade por Erros:
No atendimento, no caixa e nas documentações.

9 – Responsabilidade por Contatos:
Todos os clientes estão sob sua responsabilidade, quanto ao atendimento e controle do ambiente, ficando responsável para impedir tumultos, brigas e insatisfações.
10 – Condições de Trabalho:
O ambiente é agradável e confortável.
11 – Requisito Primordial:
Professar a religião protestante (evangélica).
DATA DE ELABORAÇÃO: __/__/__
REVISÃO: _____

TABELA 6.5 – DESCRIÇÃO DO CARGO DE PROFESSOR

TÍTULO DO CARGO: Professor
Descrição Sumária:
Todas as atividades relacionadas às aulas práticas e teóricas.
Descrição Detalhada:
❖ Recepciona os clientes os deixando confortáveis no ambiente.
❖ Apresenta a didática e metodologia utilizada.
❖ Ministra aulas teóricas.
❖ Ministra aulas práticas.
❖ Desenvolve, organiza e mantém quadro de aulas.
❖ Comunica os alunos sobre avisos ocasionais relacionados ao curso.
❖ Disponibilidade para esclarecer eventuais dúvidas sobre as aulas.
❖ Participa das criações sobre eventos artísticos e evangelísticos.
❖ Trabalha nas horas de aulas escaladas.
❖ Trabalha de forma terceirizada, contrato de prestação de serviço.
❖ Ter interação com seu supervisor e com todos os outros departamentos.
❖ Carga horária de acordo com a quantidade de aulas dadas.
Especificações:
1 – Instrução:
Formação escolar: Conhecimentos equivalentes ao segundo grau completo ou terceiro grau completo e/ou incompleto.
2 – Conhecimentos:
Conhecimento técnico em algumas das áreas ministradas nos cursos da escola (Canto, Instrumentos, Dança e Teatro) e médio conhecimento na área de relacionamento.
3 – Habilidades:
Boa comunicação, facilidade em conquistar e manter relacionamento, totalmente simpático e diplomata. Que tenha perfil de professor, seja didático e responsável.
4 – Experiência:
Experiência como professor no prazo mínimo de um ano.
5 – Complexidade e Iniciativa:
As aulas estão por sua responsabilidade e criatividade ajustando-as de acordo com suas técnicas e ficando por sua conta a administração do tempo e das atividades ministradas, sendo elas rotineiras ou não.
6 – Responsabilidade por Máquinas e Equipamentos:
É responsável quanto ao uso dos equipamentos fornecidos pela empresa para o cumprimento das suas atividades.
7 – Responsabilidade por Materiais e Produtos:
O ambiente de trabalho fica a seus cuidados, bem como os materiais usados.
8 – Responsabilidades por Erros:
No exercício de suas atividades. Na orientação quanto aos alunos e nas tarefas dadas a eles.
9 – Responsabilidades por Contato:

Todos os clientes estão sob sua responsabilidade no momento das aulas, ficando responsável para impedir tumultos, brigas e insatisfações.	
10 – Condições de Trabalho:	
O ambiente é agradável e confortável.	
11 – Requisito Primordial:	
Professar a religião protestante (evangélica).	
DATA DE ELABORAÇÃO: __/__/__	REVISÃO: _____

TABELA 6.6 – DESCRIÇÃO DO CARGO DE GERENTE

TÍTULO DO CARGO: Gerente
Descrição Sumária:
Todas as atividades relacionadas à sua área de gerência.
Descrição Detalhada:
❖ Supervisão dos professores.
❖ Negociações com fornecedor, professores.
❖ Operação de pesquisa e compra de equipamentos.
❖ Fazer Telemarketing.
❖ Desenvolve, organiza e mantém os quadros das aulas e horários, etc.
❖ Comunica os professores sobre avisos ocasionais relacionados ao curso e a escola.
❖ Participa das criações sobre eventos artísticos e evangelísticos.
❖ Disponibilidade para esclarecer eventuais dúvidas dos seus supervisionados.
❖ Levantar informações mercadológicas da sua área de liderança.
❖ Planeja, desenvolve e implanta pesquisas de mercado.
❖ Buscar informações sobre eventos, cursos e competições artísticas da sua área de liderança.
❖ Criar, implantar e supervisionar peças promocionais da sua área de liderança.
❖ Realizar tarefas delegadas pelo seu supervisor na área administrativa, mercadológica e financeira.
❖ Ter interação com seu supervisor e com todos os outros funcionários.
❖ Carga horária de doze horas diárias.
Especificações:
1 – Instrução:
Formação escolar: Conhecimentos equivalentes ao segundo grau completo e/ou ao terceiro grau completo ou incompleto.
2 – Conhecimentos:
Conhecimento técnico em algumas das áreas ministradas nos cursos da escola (Canto, Instrumentos, Dança e Teatro) e médio conhecimento na área de relacionamento. Conhecimentos gerenciais e mercadológicos e conhecimento em informática.
3 – Habilidades:
Boa comunicação, facilidade em conquistar e manter relacionamento, totalmente simpático e diplomata. Que tenha perfil gerencial.
4 – Experiência:
Experiência na área de liderança (Canto, Instrumentos, Dança ou Teatro). Experiência como gerente ou supervisor no prazo mínimo de um ano.
5 – Complexidade e Iniciativa:
As atividades são determinadas pelo ocupante deste cargo quanto à administração do tempo e a organização das tarefas a serem executadas. Responsabilidade pelas informações levantadas e transmitidas.
6 – Responsabilidades por Máquinas e Equipamentos:
É responsável quanto ao uso dos equipamentos fornecidos pela empresa para o

cumprimento das suas atividades.
7 – Responsabilidades por Materiais e Produtos:
O ambiente de trabalho fica a seus cuidados, bem como os materiais usados.
8 – Responsabilidade por Erros:
No exercício de suas atividades. Na orientação quanto aos seus subordinados. Na veracidade de suas informações.
9 – Responsabilidades por Contato:
Com os clientes, principalmente no telemarketing, com os fornecedores (professores) e com os demais contatos que se tornarem necessários.
10 – Condições de Trabalho:
O ambiente é agradável e confortável.
11 – Requisito Primordial:
Professar a religião protestante (evangélica).
DATA DE ELABORAÇÃO: __/__/__
REVISÃO: _____

TABELA 6.7 – DESCRIÇÃO DO CARGO DE DIRETOR

TÍTULO DO CARGO: Diretor
Descrição Sumária:
Todas as atividades relacionadas à área administrativa, comercial e financeira da escola.
Descrição Detalhada:
❖ Supervisão dos funcionários (secretária e gerentes).
❖ Carga horária de 12 horas diárias.
❖ Pagamento da compra dos materiais de limpeza e manutenção.
❖ Pagamento de equipamentos.
❖ Pagamento de contas, despesas e salários.
❖ Levantar informações mercadológicas.
❖ Planejar, desenvolver e implantar pesquisas de mercado.
❖ Comunicar avisos ocasionais aos seus supervisionados.
❖ Criar, implantar e supervisionar peças promocionais.
❖ Criar eventos artísticos e evangelísticos.
❖ Buscar parcerias.
❖ Ter interação com todos os funcionários.
❖ Abrir e fechar a empresa.
Especificações:
1 – Instrução:
Formação escolar: Conhecimentos equivalentes ao terceiro grau completo nos cursos administrativos ou mercadológicos.
2 – Conhecimentos:
Conhecimento geral sobre as atividades artísticas ministradas nos cursos da escola (Canto, Instrumentos, Dança e Teatro). Alto conhecimento na área de relacionamentos, conhecimentos gerenciais, financeiros e mercadológicos. Conhecimento em informática.
3 – Habilidades:
Ótima comunicação, facilidade em conquistar e manter relacionamento, totalmente simpático e diplomata. Que tenha perfil administrativo.
4 – Experiência:
Experiência na área cultural ou artística. Experiência na área administrativa e/ou financeira e/ou mercadológica. Experiência mínima de um ano.
5 – Complexidade e Iniciativa:
As atividades são determinadas pelo ocupante deste cargo quanto à administração do tempo e a organização das tarefas a serem executadas. Responsabilidade pelas informações levantadas e transmitidas. Deve ter iniciativas de acordo com as

circunstâncias e alta complexidade com relação aos valores financeiros.
6 – Responsabilidades por Máquinas e equipamentos:
É responsável quanto ao uso dos equipamentos fornecidos pela empresa para o cumprimento das suas atividades.
7 – Responsabilidades por Materiais e Produtos:
O ambiente de trabalho fica a seus cuidados, bem como os materiais usados.
8 - Responsabilidades por Erros:
No exercício de suas atividades. Na orientação quanto aos seus subordinados. Na veracidade de suas informações. E no andamento geral da organização.
9 – Responsabilidades por Contatos:
Com os clientes internos e externos e com todos que se tornarem necessários.
10 – Condições de Trabalho:
O ambiente é agradável e confortável.
11 – Requisito primordial:
Professar a religião protestante (evangélica).
DATA DE ELABORAÇÃO: __/__/__
REVISÃO: _____

6.3 AVALIAÇÃO DE CARGOS

“A avaliação de cargos é o processo de analisar e comparar o conteúdo dos cargos, no sentido de colocá-los em uma ordem de classes que proporcione a estrutura do sistema de remuneração”. (CHIAVENATO, 1994, p. 229)

6.3.1 Método de Escalonamento Simples

Avaliação não quantitativa em que os cargos são hierarquizados de acordo com as dificuldades, responsabilidades e/ou requisitos e muitas vezes pelo valor dos salários numa comparação global.

TABELA 6.8 – MÉTODO DE ESCALONAMENTO

Escalonamento (Graus)	ESCALONAMENTO			
	Avaliador	Avaliador	Avaliador	Avaliador
1	Gerentes	Gerentes	Gerentes	Gerentes
2	Secretária	Secretária	Secretária	Secretária
3	Aux. de Limpeza	Aux. de Limpeza	Aux. de Limpeza	Aux. de Limpeza
Obs: Lembrando que os professores serão terceirizados e o Diretor será o cargo ocupante do proprietário.				

6.4 PESQUISA SALARIAL

Pesquisa salarial realizada em sites da internet.

TABELA 6.9 – PESQUISA SALARIAL

Cargos	Menor	Maior	Média
Gerentes	3245	20041	8026
Secretária Júnior	611	1747	1206
Auxiliar de Limpeza	264	942	358

6.5 POLÍTICA SALARIAL

Buscando recompensar os resultados de cada membro em particular, da equipe em geral e servir como um reforço positivo no comportamento das pessoas, foi elaborada uma política salarial baseada na remuneração funcional e na remuneração estratégica.

6.5.1 Remuneração Funcional

- estrutura de cargos e salários;
- salários de Admissão;
- previsão de reajustes salariais.

TABELA 6.10 – REMUNERAÇÃO DOS CARGOS

Cargos	Valor de Admissão	Valor Mínimo	Valor Máximo	Número de Faixas	Varição entre Faixas
Gerente ***	R\$: 500,00	R\$: 800,00	R\$: 1.100,00	3	300,00
Secretária ***	R\$: 350,00	R\$: 450,00	R\$: 550,00	3	100,00
Auxiliar de Limpeza ***	R\$: 260,00	R\$: 310,00	R\$: 360,00	3	50,00

a) reajustes individuais:

- por enquadramento* – ajustes pelo mercado;
- por mérito* – por desempenho acima do normal (tempo de casa, potencial para promoção e um ótimo resultado na avaliação de desempenho);

b) reajustes coletivos:

- reajuste coletivo por dissídio*

O salário do Diretor (Proprietário) será equivalente à ocupação de dois cargos: Diretoria e Gerência (inicialmente um gerente para todas as áreas), a secretária será contratada e a auxiliar de limpeza, inicialmente será.

Os professores serão terceirizados e ganharão porcentagem de 50% da mensalidade de cada aluno.

6.5.2 Remuneração Estratégica

a) Remuneração Variável:

- Participação nos lucros: se ultrapassar as metas anuais de vendas os funcionários participarão de um rateio de 5%;

b) Benefícios:

- Cesta Básica;
- Vale transporte.

6.6 PLANO DE CARREIRAS

Sendo uma empresa de pequeno porte e com um número reduzido de cargos, foi montado um plano de carreiras buscando da melhor maneira recompensar o público interno da organização. O plano contém três graus: Sênior, Pleno e Júnior para apresentar aos funcionários um plano que eles possam visualizar e buscar constantemente melhorias para o seu desenvolvimento e para o da organização.

TABELA 6.11 – PLANO DE CARREIRAS. ESTRUTURA MÚLTIPLA. CARREIRAS PARALELAS.
LINHA DE ESPECIALIZAÇÃO

EIXOS		CARGOS		
		UNIDADES		
ÁREAS		OPERACIONAL		GERENCIAL
Graus	Faixas	Aux. de limpeza	Secretária	Gerente
SÊNIOR				
1.100,00	9			1.100,00
A	8			900,00
700,00	7			700,00
PLENO				
600,00	6		600,00	
A	5		500,00	
400,00	4		400,00	
JÚNIOR				
360,00	3	360,00		
A	2	310,00		
260,00	1	260,00		
		50,00	100,00	200,00

A próxima tabela apresenta o manual dos graus que foram elaborados a partir dos requisitos básicos:

1. Experiência;
2. Responsabilidades;
3. Iniciativa;
4. Competência.

TABELA 6.12 – MANUAL DOS GRAUS DO PLANO DE CARREIRAS

Graus	Cargos	Descrição
Júnior	Auxiliar de Limpeza	Tarefas rotineiras, com variações diárias, através de uma escala feita pela própria funcionária que irá intercalar as suas tarefas quanto à frequência e sequência das mesmas. Ter iniciativa nas tarefas delegadas pelo seu supervisor. Supervisionada esporadicamente e deve ter experiência mínima de 1 ano.
Pleno	Secretária	Tarefas que não tem uma sequência, mas que exigem atualizações diária e muita responsabilidade e dinamismo. Seu esforço deve estar centrado no cliente e a complexidade do atendimento irá variar com o grau de conhecimento e dúvida por parte da clientela. Ter diplomacia para supervisionar seu liderado e iniciativa pelas tarefas delegadas pelo seu supervisor. Supervisionada esporadicamente e deve ter experiência mínima de 1 ano.
Sênior	Gerentes	Todas as atividades relacionadas à área de sua gerência. As atividades são determinadas pelo ocupante deste cargo quanto à administração do tempo e a organização das tarefas a serem executadas. Responsabilidade pelas informações levantadas e transmitidas. Supervisionada esporadicamente e deve ter experiência mínima de 1 ano.

6.7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho tem como objetivo monitorar o trabalho da equipe e de cada membro analisando se os resultados alcançados foram os mesmos resultados esperados.

O resultado da avaliação será fornecido pelo diretor que bonificará o(s) funcionário(s) que se enquadrar nas seguintes itens:

- responder as questões com veracidade (verificada pelo seu supervisor);

- por ter cumprido com todas as exigências do seu cargo;
- melhorado em algum requisito.

6.7.1 Auto-avaliação

O próprio empregado faz uma avaliação do seu desempenho. Na contratação o empregado receberá a sua descrição de cargo e será notificado que posteriormente será avaliado segundo as exigências do cargo ocupante. Nesta avaliação cada funcionário receberá um formulário com questões relacionadas às suas funções que depois de respondido entregará ao seu supervisor e este irá avaliar a veracidade das respostas. Todos participarão deste método.

TABELA 6.13 - MODELO PARA A AUTO-AVALIAÇÃO

Cargo: auxiliar de limpeza
1 - Como estão as limpezas do piso, parede, teto, porta, janela, vidro, espelhos, calçada, mobiliários e peças existentes?
2 - Tem desperdiçado produtos?
3 - Mantém em ordem os utensílios de limpeza, como panos, baldes, rodos, vassouras, espanador, buchas, escovas e os produtos?
4 - Têm usado produtos abrasivos nos equipamentos proibidos?
5 - Responde com rapidez as ordens do seu supervisor?
6 - Não faltou ao serviço e nem chegou atrasada?
7 - Colaborou com idéias ou criação de eventos?
8 - A interação com seu supervisor, outros funcionários e clientes é de forma gentil e atenciosa?

6.7.2 Avaliação por 360 Graus

Avaliação aberta onde todos da organização participam e são expostos a sugestões, críticas, elogios, de forma geral, todos avaliam e são avaliados. Nesta avaliação todos terão a liberdade de expor suas inquietações e satisfações quanto as suas atividades e opinar sobre possíveis mudanças e aprimoramentos.

Toda pessoa necessita saber claramente o que dela se espera e como ela será avaliada em seu trabalho. Conhecendo os objetivos a alcançar a pessoa sabe previamente onde localizar e dirigir seus esforços individuais, economizando tempo e ação... Na administração participativa os objetivos não devem ser impostos às pessoas unilateralmente. Eles devem ser compartilhados, isto é, definidos e formulados de forma consensual. (CHIAVENATO, 1994, p. 208).

Os professores serão avaliados pelos seus alunos em uma pesquisa de satisfação por telefone aplicada pelos gerentes.

6.8 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O recrutamento é uma ação externa da empresa para buscar no mercado de recursos humanos candidatos para suprir lacunas. Os cargos a serem preenchidos requerem dos profissionais determinadas características para compor o perfil do candidato desejado.

Cargo: Gerente

- a) **características pessoais:** visão de trabalho em equipe, dinâmico, criativo, simpático e pró-ativo;
- b) **conhecimentos técnicos:** conhecimentos equivalentes ao segundo grau completo e/ou ao terceiro grau completo ou incompleto. **Conhecimento** técnico em algumas das áreas ministradas nos cursos da escola (Canto, Instrumentos, Dança e Teatro). Conhecimentos gerenciais e mercadológicos e conhecimento em informática;
- c) **experiências:** experiência na área de liderança (canto, música, dança ou teatro). Experiência como gerente ou supervisor no prazo mínimo de um ano;
- d) **habilidades:** boa comunicação, bom expositor, facilidade em conquistar e reter relacionamento, totalmente simpático e diplomata. Que tenha perfil gerencial;
- e) **capacidade de relacionamentos:** principalmente relacionamento Interpessoal.

Cargo: Secretária

- a) **características pessoais:** visão de trabalho em equipe, dinâmico, simpático, agilidade e esperteza;
- b) **conhecimentos técnicos:** conhecimentos equivalentes ao segundo grau completo e cursando o terceiro grau relacionado à área administrativa. Conhecimento técnico em informática;

- c) **experiências:** experiência em atendimento, vendas ou recepção num prazo mínimo de um ano;
- d) **habilidades:** boa comunicação, facilidade em conquistar e manter relacionamento, totalmente simpático e diplomata. Raciocínio Lógico;
- e) **capacidade de relacionamentos:** principalmente relacionamento interpessoal.

Cargo: Auxiliar de limpeza

- a) **características pessoais:** dinâmico, simpático, agilidade e esperteza;
- b) **conhecimentos técnicos:** conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em escolaridade primária (1ª a 8ª série);
- c) **experiências:** no mínimo 1 ano;
- d) **habilidades:** comunicação;
- e) **capacidade de relacionamentos:** principalmente relacionamento interpessoal.

Cargo: Professor

- a) **características pessoais:** dinâmico, simpático, criativo;
- b) **conhecimentos técnicos:** conhecimentos equivalentes ao segundo grau completo ou terceiro grau completo e/ou incompleto. Conhecimento técnico em algumas das áreas ministradas nos cursos da escola (canto, música, dança e teatro);
- c) **experiências:** experiência como professor no prazo mínimo de um ano;
- d) **habilidades:** boa comunicação, facilidade em conquistar e manter relacionamento, totalmente simpático e diplomata. Que tenha perfil de professor, seja didático e responsável;
- e) **capacidade de relacionamentos:** principalmente relacionamento interpessoal.

6.8.1 Técnicas de Recrutamento

Inicialmente será realizada uma pesquisa de observação, depois divulgação das ofertas nos meios de comunicação das próprias igrejas e então as entrevistas com os interessados.

A indicação (principalmente de empresas do mesmo público) será considerada, como é um empreendimento voltado para o público evangélico, o requisito primordial para os cargos é que o candidato seja evangélico.

7 PROCESSO DE TREINAMENTO

7.1 IDENTIFICAR NECESSIDADES

O curso será efetuado no período que antecede a abertura da empresa, não sendo possível identificar nenhuma necessidade cotidiana, as necessidades detectadas foram quanto aos cargos, mas precisamente quanto às habilidades dos profissionais.

- Gerente: Boa comunicação, bom expositor, facilidade em conquistar e reter relacionamento, totalmente simpático e diplomata. Que tenha perfil gerencial;
- Secretária: Boa comunicação, facilidade em conquistar e manter relacionamento, totalmente simpático e diplomata. Raciocínio Lógico;
- Professores: Boa comunicação, facilidade em conquistar e manter relacionamento, totalmente simpático e diplomata. Que tenha perfil de professor, seja didático e responsável;
- Auxiliar de limpeza: Comunicação.

7.2 AVALIAR NECESSIDADES

A empresa se diferenciará no mercado pelos serviços prestados, a empresa é uma prestadora de serviços, mas a diferenciação aqui se dará pelos serviços adicionais ao próprio empreendimento (ex: melhor localização), pela excelência no atendimento e pela imagem da empresa. Então todos participarão deste curso que os apresentará a empresa, suas atividades, suas funções e os treinará para desempenharem um excelente atendimento que leve a um relacionamento duradouro até a fidelização dos clientes. O curso será sobre "Marketing de Relacionamentos".

7.3 SELECIONAR CURSOS

Existem diversos profissionais especializados no mercado para abordar este tema proposto para o curso, porém como o empreendimento é novo e de pequeno

porte, o início deve ser de investimentos moderados, então a melhor opção será o próprio proprietário ministrar este curso.

7.4 DESENVOLVER CURSO

7.4.1 Assunto

Marketing de Relacionamentos: Atendimento, relacionamento e fidelização.

7.4.2 Objetivos

- Mostrar a importância dos clientes para a organização;
- Melhorar o atendimento de forma que o cliente se identifique com a empresa;
- Aumentar a capacidade de comunicação e informação de todos os níveis hierárquicos;
- Proporcionar recursos que possibilite um atendimento que gere relacionamento e fidelização;
- Elevar a satisfação dos alunos gerando alta retenção dos clientes;
- Desenvolver peças promocionais para a fidelização dos clientes.

7.4.3 Perfil dos Participantes

Funcionários com necessidade de melhorar o atendimento ao público e o relacionamento com os mesmos.

7.4.4 Conteúdo do Curso

Adaptação do livro “Marketing de relacionamentos” de Terry G. Vavra.

1º Apresentar a empresa

Inicialmente os funcionários serão integrados a organização, a estrutura, seu funcionamento, seus valores, seu público, a importância da participação deles no processo, etc. Depois serão treinados quanto aos pontos críticos e estratégicos da empresa.

2º O Foco das empresas quanto aos seus clientes

A conquista de novos consumidores tem sido, sem dúvida, o desejo das empresas para aumentar seus faturamentos e lucros. É da natureza humana olhar para além de um negócio atual (e dos seus clientes) no sentido de expansão de lucros. Na expectativa de expandir mercados o olhar fica fixado muito além da base atual de clientes para aqueles que ainda não compram os produtos e serviços.

As empresas focadas em conquistar novos clientes, concentram esforços e capital sobre esses prováveis clientes potenciais e fazem pesquisas e mais pesquisas. As pesquisas podem mesmo ser conduzidas com a intenção de possibilitar a modificação do produto ou serviço da empresa para torná-lo ainda mais atraente a um maior número de pessoas, mas como uma organização objetiva à conquista de novos clientes, os clientes atuais são negligenciados.

As empresas que assim agem afirmam que o apoio ou patrocínio dos clientes atuais permanece, que o seu valor não é esquecido, que a contribuição para o lucro por parte deles é certo.

Presume-se que a sua satisfação continua e a organização falha em sua manutenção. Quando esses clientes deixam de ser fiéis, suas mudanças de preferência são justificadas racionalmente - não podemos satisfazer a todos.

3º A importância de um cliente

Estudos recentes produzidos e patrocinados por vários grupos e organizações objetivam mais dramaticamente o valor do negócio de manter os clientes atuais:

- 65% dos negócios das empresas vem mantendo clientes satisfeitos;
- custa cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que manter um cliente atual;
- uma empresa que perde por dia um cliente que gasta \$ 50 por semana, sofrerá uma redução de vendas de \$1.000.000 no ano seguinte;
- 91% de clientes insatisfeitos jamais comprarão dessa mesma empresa e comunicarão sua insatisfação a pelo menos nove outras pessoas (VAVRA, 1993, p. 30).

Além da oportunidade de negócio, estudos mostram o tremendo potencial destrutivo dos clientes insatisfeitos. Foi determinado que mais de 90% dos clientes insatisfeitos não farão esforços para fazer reclamações; eles simplesmente passam a fazer negócios com um concorrente. Mas eles manifestam sua insatisfação junto a outros clientes potenciais. Dessa forma, perder um cliente insatisfeito pode ser mais

prejudicial do que parece; um cliente magoado pode transmitir suas queixas a outros nove clientes atuais ou potenciais, multiplicando por nove o grau de insatisfação.

4º Diferentes pontos de vista sobre administrar relacionamentos

Os profissionais de marketing devem lidar com os diferentes pontos de vista sobre administrar relacionamentos. Marketing de relacionamento não deve ser visto e entendido como uma simples paquera, mas como um casamento. Casamento entre cliente e a organização e como no caso de um casamento existem dois lados e cada parte possui expectativas distintas e necessidades específicas.

A partir da perspectiva do cliente, é mais provável que uma compra seja vista como o início de um relacionamento. O cliente sente desejo ou necessidade considerável para uma interação continuada com a organização de venda. Mas a visão de um relacionamento progressivo provavelmente age diretamente contra o modo de pensar da organização orientada para ‘vendas agressivas’, que pode considerar a venda de seus produtos ou serviços como o ápice de seu esforço e relacionamento com o cliente.

A interação continuada pós-venda é uma parte muito importante de pós-marketing e é tão necessária quanto à venda, isto se a organização deseja contar com oportunidades continuadas de negócios com o mesmo cliente no futuro. (veja a tabela).

Perspectiva do vendedor	Perspectiva do comprador
1. Culminação de uma grande negociação de venda;	1. Iniciação de um novo relacionamento;
2. Oportunidade de transformar nosso trabalho em dinheiro;	2. Preocupação com a atenção exigida pela nova venda;
3. O fechamento da venda abre oportunidade para novos clientes potenciais;	3. Quanta atenção e auxílio serão recebidos após a decisão e compra;
4. Transferência do cliente do departamento de vendas para o departamento de produção.	4. Desejo de continuar a interagir com o departamento de vendas.

TABELA 7.1 - EXPECTATIVA DE DURAÇÃO DA VENDA

FONTE: VAVRA, Terry G. Marketing de Relacionamentos. São Paulo: Atlas, 1993.

5º Pós-marketing

Pós-marketing inclui os seguintes elementos:

- atividades e esforços para manter clientes satisfeitos após a compra;
- fazer tudo que for possível para aumentar a probabilidade de os clientes atuais comprarem novamente o produto ou marca da mesma empresa em futuras ocasiões de compra;
- aumentar a probabilidade de que os clientes atuais comprarão outros produtos da mesma empresa (um produto ou linha de produtos complementares) em vez de procurarem um concorrente quando necessitam de tais produtos;
- mensura repetidamente a extensão da satisfação dos clientes pelos produtos ou serviços atuais; deixá-los consciente de que estão sendo cuidados e utilizar a informação coletada no planejamento estratégico.

O pós-marketing é manifestado em muitas diferentes atividades de marketing, todas elas focadas em cliente atuais:

- Identificação da base de clientes;
- Reconhecimento dos clientes como indivíduos;
- Conhecimento de suas necessidades e expectativas;
- Mensuração da satisfação proporcionada a eles;
- Fornecimento de canais de comunicação amplos;
- Demonstração ativa de sentimento de reconhecimento a eles.

6º Composto de comunicação no pós-marketing

No composto de comunicação tradicional segue esta ordem: propaganda, promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal e embalagem. No composto de comunicação usado pelo pós-marketing a seqüência é acrescentada: propaganda, promoção de vendas, *relações com o cliente*, relações públicas, venda pessoal e embalagem.

- *propaganda e promoção de venda* são consideradas principalmente formas de “atingir o cliente”. Técnicas idealmente projetadas para conquistar novos clientes para uma marca, serviço ou empresa. A

imagem acentua que as possibilidades da propaganda, mesmo entre os clientes atuais, não são negligenciadas;

- *relações com clientes* são definidas como o envolvimento com todas as atividades pós-marketing, isto é, com clientes atuais para propósitos de aumentar a satisfação com a empresa e seus produtos ou serviços;
- *relações públicas* são definidas como todas as atividades e comunicações com os não-clientes atuais com propósitos de melhorar a imagem e maximizar as latitudes operacionais de uma empresa e seus produtos ou serviços.

7º Psicologia do Pós-marketing

É interessante que muitos estudos sobre a eficácia da propaganda vêm descobrindo repetidamente que uma das audiências mais atenta para a propaganda são os compradores recentes de um produto. Esta surpreendente constatação tem sido explicada pela confiança com que os compradores recentes buscam a propaganda (impressa, radiofônica ou televisiva) como meio para reforçar a sabedoria da compra que eles recentemente fizeram (seja em relação à marca, ao modelo ou à própria decisão de compra). Obviamente, quanto mais ampla, mais significativa e mais cara for à compra, mais forte será a motivação para encontrar a confirmação da informação. Mas mesmo nas compras pequenas, ainda existe, sem dúvida, algum desejo por parte do consumidor em saber se comprou sabiamente.

Essa atividade de busca de informação é um processo de reduzir ou tentar evitar a dissonância cognitiva – o reconhecimento mental que alguém comprou algo que pode não ter sido a alternativa mais inteligente ou mais racional. A necessidade do cliente em assegurar a certeza pós-compra é algo forte e algo não negligenciado por algum vendedor esperto. Existe valor real em falar a um cliente após a compra de um produto ou serviço ter sido efetivada para assegurar-lhe que ele comprou sabiamente e que ele está obtendo o melhor valor por seu dinheiro.

Pós-marketing desempenha apenas um papel - ele foca a atenção do cliente sobre elementos apropriados (reforços) do produto ou serviço. Dessa forma, ele pode ajudar a assegurar um comprador ansioso que esteja pensando em escolher seu produto ou marca; pode também ajudar um comprador a acautelar-se do ataque de perguntas e farpas de amigos e parentes quando eles aprendem o processo de compra. Em tais casos, pós-marketing, ao proporcionar informações adicionais ou

“evidências”, pode fortificar um comprador contra essas questões que certamente aparecem.

As informações oferecidas a novos compradores devem ser muito estratégicas; devem apontar as superioridades específicas do produto, serviço ou marca entre os concorrentes e facilitar a satisfação comparativa; devem também encaminhar as expectativas de desempenho do comprador do produto ou serviço adquirido, ajudando-o a manter seus níveis de expectativas de forma realista e a controlar sua satisfação absoluta.

Existe outro princípio psicológico que confirma o valor do reforço pós-compra através do pós-marketing. A teoria da aprendizagem descreve a possibilidade aumentada das respostas repetidas (compras) que são vistas como recompensas. O problema de marketing é que muitos consumidores de produtos e serviços não experimentam claramente qualquer recompensa direta ou imediata. Frequentemente, as empresas estão muito convencidas dos seus produtos ou serviços, pressupondo que seus clientes experimentarão os benefícios de ter comprado seus produtos ou serviços. É bem melhor que as empresas sejam menos convencidas e passem a dirigir ativamente seus clientes na descoberta da recompensa da escolha dos produtos ou serviços através de atividades pós-marketing.

Da perspectiva do pós-marketing, as atividades tornam-se componentes críticos de qualquer projeto de satisfação ou serviço, porque através do oferecimento de informação e segurança pós-compra, os clientes percebem a qualidade do produto ou serviço comprado.

8º Banco de dados

A empresa que utiliza um banco de dados está confiando na possibilidade de transações futuras com seus clientes. Porque cada compra é registrada e porque a extensão do relacionamento do cliente com a empresa é também mensurado, a empresa que utiliza banco de dados estará habilitada para determinar o valor do cliente em longo prazo. Pode-se firmar que a abordagem da empresa que utiliza banco de dados é diferente e melhor em termos de:

- acessibilidade – habilidade para identificar cada cliente e atingi-los individualmente;

- mensuração – saber se cada comprador fez ou não uma compra, exatamente o que comprou, e como, onde e quando foi feita a compra (seu histórico de compra);
- flexibilidade – oportunidade de atrair diferentes clientes, de diferentes maneiras e em ocasiões diferentes;
- contabilização – obtenção de quadros precisos da rentabilidade bruta de qualquer evento de marketing e dados qualitativos mostrando os tipos de clientes que participaram de cada evento específico.

Os benefícios de um Banco de Dados de clientes:

- os esforços de marketing tornam-se tanto mais eficiente como eficazes, porque a empresa está hábil para identificar seus clientes mais importantes e daí, apresentar a eles a oferta, produto ou serviço adequado no tempo correto;
- a tecnologia de computador está equipada para administrar a vasta quantidade de dados que a empresa necessita para interagir com seus clientes de maneira verdadeiramente personalizada;
- um “diálogo” verdadeiro pode ser mantido com clientes ao descobrir interações contínuas, identificando mudanças no ato de compra e permitindo à empresa antecipar mudanças futuras;
- o desenvolvimento de novos produtos é facilitado ao se conhecer quem tem comprado um produto, como ele satisfaz o consumidor e se quaisquer mudanças enriqueceriam o desempenho do produto.

O banco de dados de clientes permite à empresa avaliar o valor de clientes individuais de maneira nunca antes possível com o marketing convencional. Três das mais importantes mensurações são as seguintes:

- determinação do valor de duração de um cliente;
- identificação dos custos de conquistar um novo cliente;
- possibilidade de o cliente “dar uma nota à empresa” e construir um “modelo de afinidade”.

O formulário para o banco de dados das empresas de serviços deve levar em consideração alguns fatos:

- formulários. Embora todas as informações desejadas provavelmente sejam incluídas em um formulário, às vezes ele não passa pelo departamento de marketing. Uma vez usado com instrumento financeiro, deveria ser encaminhado ao departamento de marketing, onde seu valor de informação pode ser explorado;
- participantes de clubes de consumidores, programas destinados aos clientes, ligações DDG (discagem direta gratuita) e cartas também se aplicam aqui;
- pesquisas sobre o nível de satisfação dos clientes. Durante a avaliação da qualidade do serviço prestado, existe uma oportunidade natural para também conhecer melhor o cliente. Faça uso de tais pesquisas para coletar informações do cliente.

9º O Momento da verdade

Mas a qualidade de um produto ou serviço, da forma que é julgada aos olhos do cliente é um assunto altamente subjetivo. Não importa quão objetiva a empresa considera a qualidade de seu produto ou serviço, ela está aberta para ser interpretada. Os clientes procuram ativamente “evidências” ou pistas para auxiliá-los a verificar a qualidade dos produtos ou serviços que compram e mesmo essa evidência pode tornar-se totalmente subjetiva.

As percepções dos clientes sobre a qualidade de produtos ou serviços é um correlato-chave para a fixação de relacionamentos a longo prazo. O objetivo do pós-marketing de aumentar a lealdade exige que a empresa conheça totalmente as oportunidades de seus clientes avaliarem a qualidade de seus produtos e serviços.

Enquanto algumas dessas oportunidades consistirão em evidências físicas (a clareza de uma tela de tv, a aparência e utilidade de livretos e folhetos preparados por uma empresa seguradora, a rica decoração do saguão de um banco), outras oportunidades consistirão em interações com um funcionário da empresa ou vendedor de um representante. É nesses momentos que os clientes formulam muitas de suas impressões sobre a qualidade do produto ou serviço que adquiriram.

Serviços, em razão de sua impalpabilidade, provavelmente necessitam mais de evidência de apoio. Contatos com clientes tornam-se fontes muito importantes de evidência da qualidade do serviço contratado. Pós-marketing é mesmo mais importante para as empresas de serviços do que para empresas de produtos físicos,

tangíveis – onde o produto por si pode fornecer substancial evidência para a avaliação.

Para gerenciar plenamente a evidência de contato em torno de seu produto ou serviço, uma empresa deve fazer o seguinte:

- identificar os possíveis contatos dos clientes com seus funcionários;
- instruir e motivar seus funcionários sobre como satisfazer os clientes;
- monitorar a qualidade do serviço que os clientes realmente experimentam.

Os momentos da verdade não são, por si mesmos, nem positivos nem negativos. É a qualidade do resultado de um momento da verdade que é importante. Identificar momentos da verdade força a empresa a estar consciente dos resultados. O comprador ficou satisfeito com a descrição do vendedor sobre as características do produto? O balconista tratou o cliente de forma rude? Os vendedores podem, através de uma linha telefônica DDG, autorizar mudanças e tomar a iniciativa de solucionar outros problemas dos clientes?

Como em qualquer encontro interpessoal, cada parte do momento da verdade (o cliente e o funcionário) traz seu próprio conjunto de valores e expectativas. Ambas serão sujeitas ao contexto de interação com o produto ou serviço. Um momento da verdade pode ser modelado como está na figura.



FIGURA 7.2 MOMENTO DA VERDADE

FONTE: VAVRA, Terry G. Marketing de Relacionamentos. São Paulo: Atlas, 1993.

Um momento da verdade satisfatório ou produtivo requer congruência entre os três componentes: o contexto, a estrutura de referência do cliente e a estrutura de referência do funcionário. Entretanto, a harmonia pode ser difícil de atingir. Consideremos como podem ser diferentes as estruturas de referência das partes na tabela a seguir.

	Cliente	Funcionário
Expectativas	Não espero nada mais do que cortesia e assistência.	Nossos clientes não podem apenas ser satisfeitos. Eles desejam tudo.
Experiências	Os serviços foram bons (nesta loja) no passado.	A administração afirma que querem clientes satisfeitos, mas eles dão também atenção às lojas?
Atitudes interpessoais	Este vendedor mostra-se desinteressado às minhas perguntas.	Parece que o cliente já não está bem. Aposto que ele teve um mau dia e quer desferrar em mim!
Estado mental	Estou com pressa e devo comprar alguma coisa rapidamente.	Fiquei na seção o dia todo sem intervalo para o café porque dois clientes não chegavam.
Padrões de desempenho	Em outras lojas, compro apenas de profissionais bem informados e simpáticos.	Serei educado e atencioso, mas ele está empregando termos errados para algumas características simples do produto.

TABELA 7.3 – DIFERENÇAS EM ESTRUTURAS DE REFERENCIA.

FONTE: VAVRA, Terry G. Marketing de Relacionamentos. São Paulo: Atlas, 1993.

10º Programa de interação com o cliente

Fluxo do serviço: apresentar o fluxograma com os passos envolvidos na programação de contatos com clientes e mostrar a utilização de funcionários para resolver problemas imediatos.

Uma programação de clientes possui três elementos básicos:

- todas principais funções para fabricar e distribuir um produto ou para prestar um serviço devem ser identificadas com o departamento ou área específica da empresa;
- o tempo (timing) e os relacionamentos seqüenciais entre as funções devem ser descritos;
- tolerâncias aceitáveis – o grau de variação em relação ao padrão que pode ser tolerado sem afetar negativamente a percepção de qualidade do cliente – devem ser especificadas para cada função.

A programação é uma maneira conveniente de identificar todas as pessoas da organização que mantêm contatos com clientes. Frequentemente, esses funcionários podem estar muito mais na retaguarda do que na linha de frente, como a definição sugere. Funcionários que interagem com clientes podem geralmente fornecer perspectivas valiosas sobre certos valores dos mesmos e sobre o grau de facilidade com que acreditam atender às necessidades desses clientes. Esses funcionários são frequentemente os únicos representantes da empresa que o cliente já encontrou. Entre esses funcionários estará representada uma amplitude de pontos de vista relativos à conscientização de suas responsabilidades com a empresa para manter e melhorar a satisfação dos clientes.

A cultura ideal da empresa deveria promover contatos com funcionários que têm algo a relatar a seus gerentes locais; esses passariam as informações à administração intermediária. Mas, frequentemente, as culturas das empresas inibem iniciativas de promover contatos com funcionários; ou podem reter uma observação ou comentários até que possam ver o problema ocorrer um número suficiente de vezes para sentirem-se firmes para relatá-lo.

Um procedimento formalizado para obter feedback do funcionário geralmente é um processo produtivo. Reúne informações rápida e eficientemente e reconhece a importância do papel interativo do desempenho do funcionário. Existem três métodos diferentes para reunir tais informações:

- grupos de funcionários-focos. Funcionários que mantêm contato com clientes e gerentes intermediários, indicadores de alerta, problemas e reclamações, etc;
- levantamento de opiniões de funcionários. Opiniões anônimas;
- relatório de alerta. Outro meio para a troca de informações com os funcionários é o relatório de alerta. Esses relatórios não são nada mais do que um quadro de sugestões, atualizado por um fórum de discussão do problema do cliente.

11º Atendimento ao cliente

É certo que um atendimento eficaz não gera dúvidas e nem reclamações, porém estas circunstâncias acontecem e a maneira de reagir a estas indagações por parte do cliente deve ser cuidadosamente analisada e atendida.

Nas estratégias para lidar com reclamações cinco coisas podem acontecer quando um cliente está insatisfeito:

- *ele sofre em silêncio.* A próxima vez que comprar um produto ou serviço, já estará com atitude negativa, esperando os problemas ocorrerem novamente;
- *ele muda para outra empresa em silêncio.* Esse é apenas um problema para a empresa que percebe ter perdido um cliente, mas reconhecendo que a perda não fornece informações sobre como ou por que;
- *ele fala com amigos e vizinhos sobre sua insatisfação.* Neste caso, a empresa deve perder muitos clientes, o insatisfeito e todos os outros que ele influenciar;
- *Ele procura órgãos legais de proteção ao consumidor.* Este é o pior resultado, porque a empresa pode ser investigada ou levada aos tribunais, gerando forte propaganda negativa;
- *Ele procura a empresa.* Este é o único resultado positivo. Ele oferece à empresa uma segunda chance, a oportunidade para conhecer as necessidades do cliente, identificar o problema e corrigi-lo e, finalmente, devolver a confiança ao cliente.

Realmente, os clientes têm duas crenças a respeito de uma empresa:

- *expectativas de ter sua satisfação correspondida.* Acreditam que o produto ou serviço da empresa que compraram atenderão adequadamente uma necessidade ou desejo existente;
- *perspectivas de atenção posterior à compra.* Sentem que em função de prestigiar uma empresa ao comprar seu produto ou serviço, ela dará atenção fornecendo-lhes serviços e assistência pós-venda.

Respostas aos problemas:

- *defensiva.* Significa simplesmente reagir às reclamações procurando eliminar o confronto direto através de “panos quentes”;
- *ouvinte.* É também um processo de reação, onde a empresa solicita o feedback d cliente, mas não toma providências para resolver o problema ou suas causas;

- *atendimento às reclamações*. Tomar as providências é bom, mas é ainda reagir às reclamações do cliente, não estimulando a comunicação;
- *pós-marketing*. Coloca a empresa em um papel ativo, estimulando as comunicações e corrigindo os problemas.

As táticas para os funcionários colaborarem com as reclamações:

- ser o mais pessoal possível;
- amigo pessoal;
- tonalidade de voz;
- sinceridade;
- solução justa;
- o cliente está sempre certo;
- mesmo que o cliente estiver errado, ele está sempre certo;
- se precisar troque, devolva o dinheiro, ajuste suas compras, etc;
- cartas. Ler as cartas e respondê-las;
- ligações telefônicas, atender no máximo com três toques.

12º Exercícios de Prática

Por último, serão realizadas atividades práticas para verificar a absorção dos conhecimentos e atitudes em situações de atendimento ao cliente e a aplicabilidade das informações recebidas, como cada participante assimilou toda a informação e conseguiu aplicar nas suas tarefas e atividades diárias.

7.4.5 Metodologia

Os métodos usados serão os de palestras expositivas e participativa. Os participantes serão contextualizados com a realidade da empresa e da necessidade de um atendimento ao cliente com excelência que se estenda ao um relacionamento duradouro e participarão de exercícios de demonstração de atendimento, bem como receber reclamações ou sugestões, responder a elas, e solucionar problemas, etc. Todo o curso será fundamentado nas teorias de marketing de relacionamento e em estratégias de atendimento ao cliente.

7.4.6 Divulgação

Como será um curso *in company*, não haverá a necessidade de divulgação, somente serão informados os participantes no ato da contratação.

7.4.7 Determinar Carga Horária

Será realizado em dois finais de semana (sábado e domingo) seguidos. Duração de 32 horas. Horário das 8:00 as 17:00 com intervalos as 10:00/ 12:00 e 15:00.

7.4.8. Selecionar Treinadores

O curso será ministrado por apenas um treinador, que será o proprietário da academia.

7.4.9 Identificar Locais e Recursos

O curso será realizado na própria empresa e os recursos utilizados serão retratados a seguir:

- Equipamentos: retro-projetor, flip-chart, cadeiras escolares, mesas escolares. Todos estes equipamentos serão emprestados do Instituto Teológico Quadrangular.
- Materiais extras: caneta (pincel de tinta), papel (flip-chart), papel (A4), água (garrafa), copos (descartável), papel-higiênico, toalha (papel) de mão, lixo.
- Material para os participantes: prancheta, papel (A4), caneta esferográfica azul, copo (descartável) e água (garrafa).
- Material para o treinador: Apostila (conteúdo), apresentação em transparência, Lista de frequência, Folha para avaliação, Registro para notas e frequências, copo (descartável) e água (garrafa).

7.4.10 Coffee Break

Serão fornecidos os cafés no local do curso e vale refeição para o almoço, o lugar fica a critério de cada um.

TABELA 7.4 – HORÁRIO DO COFFEE BREAK

INTERVALOS	HORÁRIO
Café da manhã	10:00 as 10:15 hs
Almoço	12:00 as 13:00 hs
Café da tarde	15:00 as 15:15 hs

7.5 PROGRAMAÇÃO

Na tabela adiante estão descritas as informações de toda a programação, como os dias, as datas, os horários e os assuntos de cada dia e hora.

É importante mencionar que a escolha do curso ser realizado em dois finais de semana foi definida de acordo com a disponibilidade de horários dos professores, que são terceirizados. É de grande importância a participação de toda a organização da empresa, inclusive os professores que terão maior contato com os clientes.

TABELA 7.5 – PROGRAMAÇÃO

DIAS DA SEMANA	DATA	HORÁRIO	ASSUNTOS
Sábado	Confirmar	08:00 as 12:00	1º Apresentar a empresa
		13:00 as 17:00	2º O foco das empresas quanto aos seus clientes 3º A importância de um cliente 4º Diferentes pontos de vista sobre administrar relacionamentos
Domingo	Confirmar	08:00 as 12:00	1º Pós-marketing 2º Comunicação no Pós-marketing
		13:00 as 17:00	1º Psicologia no Pós-marketing 2º Banco de Dados
Sábado	Confirmar	08:00 as 12:00	1º O momento da verdade
		13:00 as 17:00	2º Programa de interação com o cliente
Domingo	Confirmar	08:00 as 12:00	1º Atendimento ao cliente
		13:00 as 17:00	Exercícios Práticos

7.5.1 Número de Participantes

Secretária (1), Diarista (1), Professores de Música (22), Professores de Dança (8) e Professores de Teatro (3). Como os cargos de diretor e gerente serão ocupados pelo proprietário e este será o instrutor, a sua participação não será incluída no treinamento. Total de 35 pessoas.

7.5.2 Formulário de Informações aos Participantes

Será entregue um guia de informações aos participantes com toda a programação do curso, também serão orientados em relação ao horário de chegada e quais os ônibus de acesso. Serão fornecidos os vale-transportes. Essas informações serão passadas no momento da contratação.

7.6 CONSOLIDAR ORÇAMENTO

O curso não tem o objetivo de lucro imediato, mas de um retorno a médio ou longo prazo, conquistado através da comunicação, atendimento, relacionamento e fidelização de clientes.

7.6.1 Processo de Decisão para a Elaboração do Curso

Neste momento é importante saber os valores do curso para visualizar novas estratégias, se o valor for superior ao dinheiro disponível.

TABELA 7.6 – VALORES FINANCEIROS DO CURSO

Tipo de Treinamento	In Company
Duração (dias, horas)	(4) dias – (32) horas
Número de participantes	35
Número de instrutores	1 instrutor
Tipo de instrutor	Proprietário
Local	Na empresa
Material para os participantes: R\$: 5,00	R\$: 175,00
Material para o instrutor:	R\$: 10,00
Coffe-breake	R\$: 100,00
Aluguel de equipamento por dia:	Sem custo
Custo Total:	R\$: 285,00
Custo por participante:	R\$: 8,14
Custo por participante por dia:	R\$: 2,035

7.7 PROCESSO DE ATIVIDADES PÓS-CURSO:

As últimas tarefas a serem feitas são o fechamento das notas e das faltas, a verificação da transferência de conhecimento para o ambiente de trabalho, a avaliação e a revisão do curso.

TABELA 7.7 – LISTA DE FREQUÊNCIA (MODELO)

Nomes	Chamada			
	Finais de semana			
	Sábado	Domingo	Sábado	Domingo

TABELA 7.8 – FOLHA PARA AVALIAÇÃO (MODELO)

Nomes	Avaliação
	Observações do Instrutor

TABELA 7.9 – REGISTRO PARA NOTAS E FREQUÊNCIAS (MODELO)

Nome dos participantes	Curso: Instrutor:	
	Nota	Frequência (%)

7.7.1 Processo de Transferência de Conhecimentos do Curso para o Ambiente de Trabalho

No final do curso o instrutor conversará com os participantes e fornecerá um feedback quanto as suas participações no curso.

Na empresa os supervisores estarão avaliando a transferência dos conhecimentos adquiridos no curso de treinamento. A ordem da supervisão funciona de duas maneiras:

- Diretor – Gerente – Professor;
- Diretor – Secretária – Auxiliar de limpeza.

Todos os supervisores aprenderão no treinamento quais são as obrigações dos seus “subordinados” e deverão estar atentos quanto à presença ou ausência de mudanças propiciadas pelo curso. Trabalharão com o método de observação, porém, se for preciso terão a liberdade para conversarem com seus supervisionados e os alertar quanto à displicência ao seu serviço”.

Estarão abertos para a discussão sobre as habilidades e conhecimentos adquiridos, as facilidades ou dificuldades em determinados aspectos, quais as oportunidades de aplicação, se estão sendo aplicadas ou não, se estiverem, reconhecer se as tentativas estão sendo satisfatórias.

Todas estas avaliações informais não influenciarão em decisão alguma quanto ao cargo ocupado pela pessoa, serão informações relevantes para análise do curso no ambiente de trabalho. Todos serão orientados quanto este aspecto para

não causar temor e impedir os comentários, o que não acontecerá no caso de excessiva displicência notificada no seu trabalho. Notificação essa que deverá proceder da seguinte forma: O funcionário será alertado uma vez pelo seu supervisor. Não corrigiu sua falha. O seu supervisor chamará o supervisor dele e se provar a falha, os dois notificarão o funcionário pela segunda vez. Não corrigindo novamente, será notificado em reunião aberta diante de todos os outros funcionários. Não corrigindo, será demitido.

7.7.2 Avaliar o Treinamento

Além das conversas informais, outra medida tomada para avaliar será através de uma pesquisa de satisfação dos clientes realizada no atendimento da academia, feita pela secretária e pelo rendimento da equipe.

7.7.3 Revisar o Curso

O curso será revisado mediante todas as respostas das avaliações seguidas desde o curso, à avaliação do instrutor quanto aos participantes, os supervisores quanto a seus relatórios semanais sobre seus “subordinados”, as opiniões, experiências comentadas nas reuniões semanais realizada com toda a organização, a pesquisa com os clientes, análise das sugestões ou reclamações, etc. Com todas estas informações o curso será reavaliado, se for necessário mudanças ou aprimoramento será feito. Este processo de reavaliação será feito a cada seis meses.

Importante ressaltar que no curso os funcionários serão orientados quanto ao fato de receberem uma sugestão ou reclamação e passarem para a secretária esta informação para ela notificar a ocorrência no banco de dados da academia, com o conteúdo da informação e por quem foi proferida. Esta ferramenta e informações do cotidiano também servirão de suporte para revisar o valor do curso.

8 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

8.1 ORGANOGRAMA

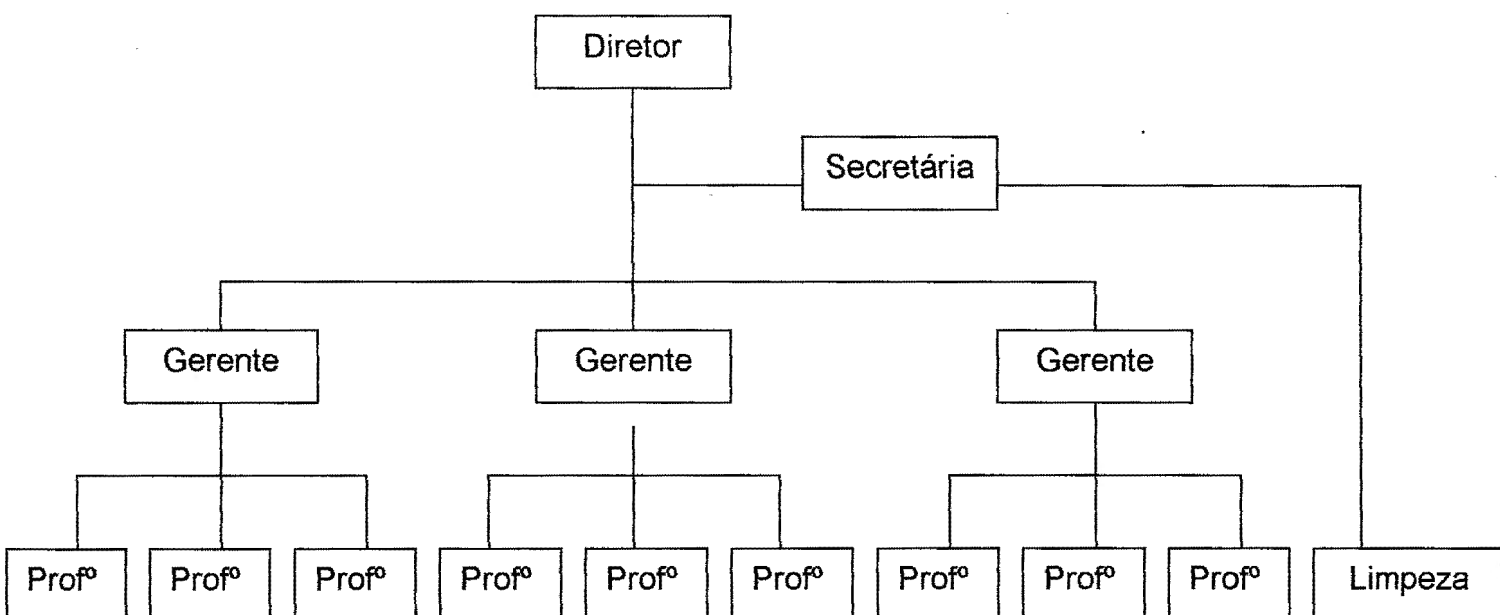


FIGURA 8.1 - ORGANOGRAMA

8.2 MISSÃO

Atender as necessidades artísticas do público evangélico proporcionando um ambiente personalizado para o aprendizado e desenvolvimento cultural do seu ministério, com total orientação, informação e atualização necessária para o seu sucesso.

8.3 VISÃO

Ser referência para o ministério cultural e artístico do público evangélico, como a melhor academia de artes em qualidade e atendimento, primeiramente em Curitiba, depois nacionalmente.

8.4 OBJETIVOS E METAS DA ORGANIZAÇÃO

8.4.1 Objetivos e Metas de Marketing

- conquistar parceiros e sócios, colaboradores e fornecedores;
- conquistar clientes inicialmente num raio de 4000m e depois abranger para toda a Curitiba;
- atender as necessidades artísticas do público evangélico;
- ser reconhecida como a melhor empresa artística cultural pela diferenciação no atendimento e na imagem da empresa;
- proporcionar um espaço de lazer;
- oferecer ao público novas artes, como, pintura e artesanatos;
- alcançar em cinco anos 10% do potencial de mercado pesquisado.

8.4.2 Objetivos e Metas de Logística

- começar com uma estrutura física simples para no prazo de dez anos atingir uma estrutura maior.

8.4.3 Objetivos e Metas de Gestão de Pessoas

- realizar uma pesquisa de satisfação com os funcionários e atingir nota 10 integralmente.

9 ASPECTOS LEGAIS E TRIBUTÁRIOS

Como a abertura da empresa deste plano de negócios ainda não foi efetivada, segue adiante os passos que o empreendedor deve tomar para cumprir com as questões Legais e Tributárias. As informações quanto aos procedimentos necessários foram baseados nos dados fornecidos pelo site do Sebrae e na adaptação de Luiz Russo em “Como abrir sua empresa de Prestação de Serviços”.

9.1 ROTEIRO DE ABERTURA DE UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

- consulta comercial;
- escolha da razão social da empresa e verificação da inexistência na praça;
- definição do objeto da sociedade e elaboração do contrato social;
- registro em Cartório;
- inscrição na Receita Federal para obtenção do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ);
- inscrição na Prefeitura do Município para obtenção do Cadastro de Contribuintes Mobiliários (CCM), Alvará de Licença;
- inscrição no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) para obtenção do Certificado de Matrícula e Alteração (CMA).

9.2 CONSULTA COMERCIAL

A consulta comercial tem como finalidade à aprovação, por parte da Prefeitura Municipal, do local de funcionamento da empresa. Para tanto, verifica-se a conformidade, em termos legais, das atividades a serem desenvolvidas com a área (bairro, rua, avenida) onde a empresa será instalada.

9.3 ESCOLHA DA RAZÃO SOCIAL DA EMPRESA E VERIFICAÇÃO DA INEXISTÊNCIA NA PRAÇA

A escolha de um nome (razão social) para a empresa não necessariamente deve lembrar o que a empresa comercializará e por ser uma empresa de prestação

de serviços a busca de nomes existentes é feita em Cartório de Registro de Títulos e Documentos e Civil de Pessoa Jurídica.

9.4 DEFINIÇÃO DO OBJETO SOCIAL E ELABORAÇÃO DO CONTRATO SOCIAL

O objeto social é prestação de serviço. Na elaboração do Contrato Social de constituição de uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada, deve-se analisar o capital social que, de forma simples, representa investimento dos sócios na sociedade. A responsabilidade dos sócios é limitada ao capital social e o patrimônio da sociedade é autônomo em relação ao patrimônio dos sócios.

9.5 REGISTRO NO CARTÓRIO

Por se tratar de uma empresa de prestação de serviço, seu contrato social não será arquivado na Junta Comercial. Ele será registrado em Cartório de Registros de Títulos e Documentos e Civil de Pessoa Jurídica.

9.6 INSCRIÇÃO NA RECEITA FEDERAL PARA OBTENÇÃO DO CADASTRO NACIONAL DE PESSOA JURÍDICA (CNPJ)

Com o Contrato Social registrado no Cartório, será feita a inscrição do CNPJ junto à secretaria da Receita Federal. Essa inscrição deverá ser feita por meio de processamento de dados, ou seja, por um programa fornecido pela Receita Federal, de nome CNPJ, ou via Internet, no site www.receita.fazenda.gov.br.

O programa apresentado no site fornecerá as fichas a serem preenchidas, depois de realizado, a inscrição poderá feita na Secretaria da Receita Federal com os seguintes documentos:

- disquete com etiqueta de identificação;
- ficha cadastral da pessoa jurídica (FCPJ), fornecida pelo programa;
- quadro societário e administradores (QSA), fornecido pelo programa;
- ficha complementar (FC), fornecida pelo programa;
- original mais cópia do Contrato Social registrado;
- cópia autenticada do RG e CPF de cada sócio;

- cópia autenticada do comprovante de endereço de cada sócio;
- cópia autenticada do comprovante de endereço da empresa;
- original mais cópia do Documento Básico de entrada (DBE) do CNPJ, o original com firma reconhecida, fornecida pelo programa.

9.7 INSCRIÇÃO NA PREFEITURA DO MUNICÍPIO PARA OBTENÇÃO DO CADASTRO DE CONTRIBUINTES MOBILIÁRIOS (CCM)

Com o Contrato Social registrado no Cartório e a inscrição do CNPJ na Secretaria da Receita Federal à inscrição na Prefeitura do município será realizada.

9.8 INSCRIÇÃO NO INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL (INSS) PARA OBTENÇÃO DO CERTIFICADO DE MATRÍCULA E ALTERAÇÃO (CMA)

Existem informações que afirmam que esta inscrição não precisa ser feita, pois com a inscrição na Secretaria da Receita Federal, o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), automaticamente, já estaria informado sobre a abertura da empresa. Por outro lado sempre é importante um documento oficial para a empresa poder se defender de possíveis notificações infundadas, pois a prática e experiência reforçam que este procedimento é necessário.

Documentos para a obtenção do Certificado de Matrícula e Alteração (CMA) junto ao INSS:

- duas vias do formulário de Certificado de Matrícula e Alteração (CMA);
- original mais cópia do Contrato Social registrado;
- cópia autenticada do RG e CPF de cada sócio;
- cópia autenticada do comprovante de endereço de cada sócio;
- cópia autenticada do IPTU do imóvel da sede da empresa do ano em exercício;
- original mais cópia do Comprovante Provisório de Inscrição do CNPJ;
- original mais cópia do Cadastro de Contribuintes Mobiliários (CCM).

9.9 CONSULTA PRÉVIA

É importante realizar uma consulta inicial às entidades envolvidas no processo de registro de empresa, para verificar se existem pendências ou restrições que impeçam a constituição da empresa.

- Prefeitura Municipal - aprovação do endereço para fins comerciais;
- Cartório - pesquisa do nome comercial;
- Receita Federal - pendências do CPF dos sócios;
- Receita Estadual - pendências do CPF dos sócios e localização;
- CRC - regularidade do contador perante o conselho e sindicato.

9.10 A DOCUMENTAÇÃO NECESSÁRIA PARA AS VERIFICAÇÕES.

- uma cópia autenticada em cartório do RG e CPF de todos sócios;
- certificado de regularidade do contador (CRC); (verificar diretamente no site) www.crcpr.org.br. O Certificado deve ser fornecido pelo responsável contábil;
- número da Indicação fiscal do imóvel comercial. O número da indicação fiscal (12 dígitos) está localizado na capa do carnê do IPTU ou a própria imobiliária fornece;
- nome das 4 ruas circunvizinhas do local (croqui). É necessário um croqui simples com o nome das ruas paralelas e transversais do endereço comercial;
- formulário de Pesquisa Cadastral na Receita Federal. (verificar diretamente no site www.receita.fazenda.gov.br. Neste formulário é verificada possível pendência dos sócios referente a empresas em que fazia parte do quadro societário;
- três opções de nomes comerciais. Estas opções são necessárias apenas para empresas LTDA. O nome comercial é o nome que a empresa utilizará para registrar toda a sua documentação (razão ou denominação comercial). Não é o mesmo que nome fantasia, pois este deve ser consultado no INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial www.inpi.gov.br.

9.11 AS CUSTAS

Segundo o contador solicitado, Marlon, da Abm Escritório Molinari S/C Ltda, localizado na Visconde de Nácar, 865 and3 cj 302 3024-6233, as custas para a abertura da empresa serão as seguintes:

- cartório: 70,00;
- distribuidor: 3,00;
- visto do advogado: Isento para microempresa (Lei 9.841);
- honorário do contador: 500,00 (para abertura da empresa);
- sedex para Receita Federal: 15,00;
- fotocópia autenticada do contrato (5): 75,00;
- Prefeitura (Taxas): 400,00;
- xerox de documentos: 37,00.

A empresa será uma Sociedade Limitada, com dois sócios (um deles apenas como sócio capital), estará enquadrada no simples (4,5%) e pagará o imposto sobre serviço (varia de 2% a 5% em Curitiba), sendo uma microempresa fica isenta do INSS dos funcionários, mas pagará INSS (20%) recolhido de pessoa física, pelo pró-labore do proprietário e isenta dos Impostos Estaduais, porém pagará o FGTS (8,5%) dos funcionários. O contador receberá um salário mínimo e os professores serão contratados como autônomo, ganhando por aluno. O nome fantasia da Escola de Artes será Academia de Adoradores.

10 ASPECTOS FINANCEIROS

A administração financeira compreende uma atividade de suma importância para o bom desempenho de uma organização. O conhecimento técnico da atividade e a existência da demanda não são os únicos elementos necessários para o sucesso de um novo empreendimento. A capacidade administrativa deve ser considerada, principalmente no que se refere ao capital da empresa.

Muitos empreendedores baseiam suas informações pura e simplesmente no empirismo, o que gera um alto nível de insegurança e negligência. As experiências são importantes, mas não devem ser tomadas como caráter único nos momentos decisivos, usadas isoladamente podem gerar sérios problemas, mas se combinadas com os dados de caráter mais preciso e científico, oriundos da própria administração financeira, podem conduzir a empresa de forma mais segura e satisfatória.

A administração financeira objetiva maximizar a riqueza dos acionistas da empresa. O administrador financeiro é o principal responsável pela criação de valor da empresa e, para isso, se envolve cada vez mais com os negócios da empresa como um todo. Suas atividades abrangem decisões estratégicas, como a seleção de alternativas de investimentos e as decisões de financiamento de longo prazo, além das operações de curto prazo, como a gestão do caixa, o gerenciamento do risco e tantas outras (JÚNIOR; CHEROBIN; RIGO, 2002, p.4).

A administração financeira é muito vasta e sua aplicabilidade dentro de uma organização é variante da estrutura da empresa ou do objetivo traçado por ela. Neste caso a administração financeira aqui proposta será apresentada de acordo com o modelo específico para atender um plano de negócios, que requer desta metodologia os conhecimentos e a execução dos assuntos relevantes, como:

- Investimento inicial
- Estrutura de custos e despesas
- Ponto de equilíbrio
- Capital de giro
- Fluxo de caixa
- Análise Econômico-Financeira

10.1 INVESTIMENTO INICIAL

Descrição dos equipamentos, imobiliários, instalações e reformas necessárias para a execução da atividade com o respectivo valor de cada item.

TABELA 10.1 – DESCRIÇÃO DO INVESTIMENTO

Descrição do investimento		
Espelho	25 m ²	R\$ 2.750,00
Barra	25 m	R\$ 1.250,00
Quadro de giz	2 uni	R\$ 442,32
Caixas de som	8 uni	R\$ 1.568,00
Aparelho de som	2 uni	R\$ 912,00
Potência	1 uni	R\$ 300,00
Teclado	2 uni	R\$ 1.112,00
Bateria	1 uni	R\$ 2.000,00
Piano	1 uni	R\$ 6.000,00
Violão	1 uni	R\$ 200,00
Baixo	1 uni	R\$ 2.000,00
Guitarra	1 uni	R\$ 1.500,00
Colchonetes	30 uni	R\$ 600,00
Alteres de 1Kg	5 pares	R\$ 80,00
Alteres de 3Kg	5 pares	R\$ 105,00
Alteres de 5Kg	5 pares	R\$ 165,00
Tornozelera de 1Kg	5 pares	R\$ 58,00
Tornozelera de 3Kg	5 pares	R\$ 174,00
Tornozelera de 5Kg	5 pares	R\$ 290,00
Computador	2 uni	R\$ 4.000,00
Mesa escritório	2 uni	R\$ 600,00
Mesa de reunião com cadeiras	1 uni	R\$ 5.250,00
Armário recepção	1 uni	R\$ 1.400,00
Aparelho de telefone	2 uni	R\$ 300,00
Bebedouro	3 uni	R\$ 150,00
Armário vestuário	2 uni	R\$ 1.600,00
Cadeira	50 uni	já possui
Armário do escritório	1 uni	já possui
Ventilador	15 uni	já possui
Cesto de lixo	15 uni	já possui
Reforma		R\$ 10.000,00
Custo de abertura da empresa		R\$ 1.100,00
Treinamento dos funcionários		R\$ 285,00
Publicidade		R\$ 3.000,00
Total		R\$ 49.191,32

10.2 ESTRUTURA DE CUSTOS E DESPESAS

Qualquer atividade que manipule valor está sujeita ao controle de custos, desde o pequeno agricultor até a grande multinacional, tendo em vista, a grande quantidade e importância das informações geradas a partir da determinação dos mesmos. Estas informações estão diretamente ligadas à tomada de decisões, como precificação, definição da carteira de produtos, determinação do ponto de equilíbrio, além da viabilidade econômica de novos projetos de investimento.

Para que seja feita uma adequada apropriação dos custos aos produtos, é necessária a compreensão dos conceitos relacionados ao tema, diferenciando despesas de custos e as formas de classificação destes quanto à identificação e ao volume de produção.

Custos são os gastos efetuados no processo de fabricação de bens ou prestação de serviços, "(...) dispêndios efetuados para possibilitar a produção ou operação, como matéria-prima, embalagens, máquinas e pessoal da linha de produção."(SANTOS, 2001, p.163).

Despesas expressam o valor dos bens ou serviços consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas. São gastos não relacionados com a produção, geralmente classificados como despesas comerciais, administrativas e financeiras.

Outros gastos que não contribuem ou não se identificam com a transformação da matéria-prima, ou não são realizados dentro da fábrica, mas que não deixam de ser um sacrifício financeiro para obter Receita, são as Despesas (MARION, 1998, p. 90).

Diversas classificações de custos são existentes na literatura, no entanto, iremos apresentar as de maior aplicabilidade gerencial. Quanto à identificação podemos separá-los em: custos diretos e indiretos.

Custos diretos são os gastos facilmente identificados às unidades produzidas, logo, não existe a necessidade de técnicas especiais, como rateio, para apropriar estes custos aos produtos. Correspondem aos gastos específicos do bem ou serviço, sendo impossível a produção do mesmo sem o respectivo gasto. Exemplo: matéria-prima dos produtos acabados.

Custos indiretos são os gastos que não podem ser apropriados de forma direta e objetiva, sendo indispensável à utilização de rateio. "(...) rateios são artifícios

usados para distribuir os custos que não se consegue determinar com objetividade e segurança a quais produtos se referem” (WERNKE, 2001, p. 14). Estes custos não possuem relação direta com o produto, uma vez que, são necessários para a produção de vários produtos. Exemplo: aluguel da fábrica e mão-de-obra indireta.

Outra forma de classificação dos custos é quanto ao volume de produção, ou seja, as variações dos custos em relação à quantidade produzida, estes são divididas em: variáveis e fixos.

Custos variáveis estão diretamente ligados ao volume produzido, aumentando a quantidade produzida o custo aumentará nas mesmas proporções. Tem assim seu crescimento vinculado às atividades produtivas da empresa, como exemplo pode-se citar a matéria-prima. Digamos que para produzir uma unidade são necessários 15g de matéria-prima, logo para produzir duas unidades são necessários 30g.

Diferente do custo variável, o custo fixo tende a se manter constante, não alterando com o volume de produção, logo, a diminuição da quantidade produzida não causará impacto no valor do custo fixo total. Este faz relação com a capacidade instalada que a empresa possui.

Assim sendo segue abaixo, as tabelas que discriminam, quais os custos e despesas oriundas da atividade para os próximos cinco anos. A projeção dos custos e despesas variáveis estão relacionados com a projeção de demanda (tabela 10.6.1).

Os valores que estão descritos no preço de cada curso foram definidos pela análise da concorrência, que varia entre 50 e 100 reais a mensalidade cobrada e a porcentagem de participação de cada serviço foram determinadas pela própria demanda de mercado. A música é tradição dos tempos antigos, onde o louvor sempre foi mencionado entre os cristãos; a dança também está registrada na vida dos seus antepassados, mas como o exagero de sedução não é permitido por este público, fez com que esta expressão artística ficasse lado, uma vez que seria difícil decidir o que era moderação em vez de sedução nos passos dançados, porém, hoje a aceitação por parte desta arte vem mudando e muitas religiões têm aceitado a prática como um louvor a Deus; o teatro também vem crescendo, sendo usado como estratégia de evangelização, mas ainda é inferior a outras atividades.

TABELA 10.2 – CUSTOS E DESPESAS FIXAS

Custos e Despesas Fixas					
	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
Custo de manutenção	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Custo com aluguel	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Custos com depreciação	R\$ 2.150,63	R\$ 2.150,63	R\$ 2.150,63	R\$ 2.150,63	R\$ 2.150,63
Despesas com depreciação	R\$ 2.330,00	R\$ 2.330,00	R\$ 2.330,00	R\$ 2.330,00	R\$ 2.330,00
Despesas com energia elétrica	R\$ 177,80	R\$ 177,80	R\$ 177,80	R\$ 177,80	R\$ 177,80
Despesas com água	R\$ 56,20	R\$ 56,20	R\$ 56,20	R\$ 56,20	R\$ 56,20
Despesas com mão-de-obra indireta	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00
Despesas com encargos da mão-de-obra indireta (8,5%)	R\$ 357,00	R\$ 357,00	R\$ 357,00	R\$ 357,00	R\$ 357,00
Despesas com cesta básica	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Despesas com vale transporte	R\$ 912,00	R\$ 912,00	R\$ 912,00	R\$ 912,00	R\$ 912,00
Despesas com pró-labore	R\$ 9.600,00	R\$ 9.600,00	R\$ 9.600,00	R\$ 9.600,00	R\$ 9.600,00
Despesas com encargos de pró-labore (20%)	R\$ 1.920,00	R\$ 1.920,00	R\$ 1.920,00	R\$ 1.920,00	R\$ 1.920,00
Despesas com contador	R\$ 3.120,00	R\$ 3.120,00	R\$ 3.120,00	R\$ 3.120,00	R\$ 3.120,00
Despesa com material de escritório	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Despesas com telefone / Internet	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Despesas com publicidade	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Total de Custos e Despesas Fixas	R\$ 32.023,63	R\$ 32.023,63	R\$ 32.023,63	R\$ 32.023,63	R\$ 32.023,63

TABELA 10.3 – CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS (UNITÁRIO)

Custos e Despesas Variáveis			
	Dança	Música	Teatro
Preço da aula	R\$ 60,00	R\$ 70,00	R\$ 50,00
Custo com energia elétrica (por aluno)	R\$ 0,41	R\$ 0,14	R\$ 0,14
Custos com mão de obra direta (por aluno)	R\$ 30,00	R\$ 35,00	R\$ 25,00
Despesa com ISS (5% por aluno)	R\$ 3,00	R\$ 3,50	R\$ 2,50
Despesa com Simples (4,5% por aluno)	R\$ 2,70	R\$ 3,15	R\$ 2,25
Total de Custos e Despesas Variáveis	R\$ 36,11	R\$ 41,79	R\$ 29,89

TABELA 10.4 – CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS

Custos e Despesas Variáveis					
	1° Ano	2° Ano	3° Ano	4° Ano	5° Ano
Número total de mensalidades	1.266	1.755	2.308	2.852	3.408
Custo com energia elétrica	R\$ 277,04	R\$ 384,05	R\$ 505,06	R\$ 624,11	R\$ 745,78
Custos com mão de obra direta	R\$ 39.879,00	R\$ 55.282,50	R\$ 72.702,00	R\$ 89.838,00	R\$ 107.352,00
Despesa com ISS (5%)	R\$ 3.987,90	R\$ 5.528,25	R\$ 7.270,20	R\$ 8.983,80	R\$ 10.735,20
Despesa com Simples (4,5%)	R\$ 3.589,11	R\$ 4.975,43	R\$ 6.543,18	R\$ 8.085,42	R\$ 9.661,68
Total de Custos e Despesas Variáveis	R\$ 47.733,05	R\$ 66.170,22	R\$ 87.020,44	R\$ 107.531,33	R\$ 128.494,66
Total de Custos e Despesas	R\$ 79.756,68	R\$ 98.193,86	R\$ 119.044,07	R\$ 139.554,96	R\$ 160.518,29

10.3 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

A margem de contribuição é o valor resultante da venda de uma unidade, depois de deduzidos os custos e despesas variáveis associados ao produto comercializado. Tal valor contribuirá para pagar os custos fixos da empresa e gerar lucro.

$$MCu = [PV - (CVu + DVu)]$$

MCu- margem de contribuição unitária

PV - preço de venda praticado

CVu - custo variável unitário

DVu - despesa variável unitária

O estudo da margem de contribuição é elemento fundamental para decisões de curto prazo. Além disso, o estudo da margem de contribuição possibilita análises objetivando a redução dos custos, direcionando as ações de marketing e auxiliando (se necessário) na redução do preço de venda de alguns produtos, com o intuito de tornar a empresa mais competitiva. Verifique na tabela seguinte as margens de contribuição dos serviços prestados pela Academia de Adoradores.

TABELA 10.5 – MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Margem de Contribuição			
	Dança	Música	Teatro
Preço praticado	R\$ 60,00	R\$ 70,00	R\$ 50,00
Custo variável unitário	R\$ 36,11	R\$ 41,79	R\$ 29,89
Margem de Contribuição	R\$ 23,89	R\$ 28,21	R\$ 20,11
Margem de Contribuição	40%	40%	40%

10.4 PONTO DE EQUILÍBRIO

10.4.1 Ponto de Equilíbrio Contábil em Unidades (PEC un.)

O ponto de equilíbrio contábil em unidades define o número de produtos (peças, metros, quilos etc.) que deve ser fabricado e vendido para que o resultado seja zero (não haja lucro nem prejuízo). Para determinar tal quantidade, divide-se o valor total dos custos fixos (\$) pelo valor da margem de contribuição unitária (\$). Assim, cada produto vendido irá cobrir, com sua margem de contribuição unitária, uma parte dos custos fixos totais da empresa.

O ponto de equilíbrio contábil em unidades (PEC un.) é obtido pela fórmula:

$$\text{PEC un.} = \frac{\text{Custos Fixos}}{\text{Margem de contribuição unitária \$}}$$

TABELA 10.6 – PONTO DE EQUILÍBRIO CONTÁBIL

Ponto de Equilíbrio Contábil			
	Dança	Música	Teatro
Custos e despesas fixas	R\$ 32.023,63	R\$ 32.023,63	R\$ 32.023,63
Margem de Contribuição	R\$ 23,89	R\$ 28,21	R\$ 20,11
Percentual do total vendido	30%	50%	20%
Ponto de Equilíbrio Contábil	379,78	632,97	253,19

TABELA 10.7 – VERIFICAÇÃO DO RESULTADO

Verificação do resultado			
	Dança 30%	Música 50%	Teatro 20%
Número total de mensalidades	379,78	632,97	253,19
Receitas	R\$ 22.787,06	R\$ 44.308,18	R\$ 12.659,48
CV	R\$ 13.714,13	R\$ 26.449,94	R\$ 7.567,02
CF		R\$ 32.023,63	
Resultado		R\$ 0,00	

10.4.2 Ponto de Equilíbrio Financeiro (PE fin.)

No ponto de equilíbrio financeiro (PE fin.), calcula-se o nível de atividades (quer em unidades, quer em valor monetário) suficiente para pagar os custos e despesas variáveis, os custos fixos (exceto a depreciação) e outras dívidas que a empresa tenha que saldar no período como empréstimos e financiamentos bancários.

A diferença básica em relação às fórmulas do ponto de equilíbrio já comentadas é que neste tipo exclui-se dos custos fixos totais o valor relativo à depreciação. O motivo dessa exclusão é que esse fator é um custo não desembolsável. Além disso, podem ser consideradas no cálculo as parcelas de débitos bancárias ou para com terceiros que a empresa necessita saldar. Dessa forma, o nível de atividades determinado como ponto de equilíbrio financeiro é suficiente para cobrir todos os custos e despesas variáveis, exceto os custos que não significam saídas de recursos (\$) da empresa (a depreciação), e ainda saldar as dívidas do período.

A fórmula do ponto de equilíbrio financeiro (PE fin.) em quantidades é:

$$\text{PE fino} = \frac{\text{Custos fixos (\$)} - \text{Depreciações (\$)}}{\text{Margem de contribuição unitária (\$)}}$$

TABELA 10.8 – PONTO DE EQUILÍBRIO FINANCEIRO

Ponto de Equilíbrio Financeiro			
	Dança	Música	Teatro
Custos e despesas fixas	R\$ 32.023,63	R\$ 32.023,63	R\$ 32.023,63
Depreciação	R\$ 4.480,63	R\$ 4.480,63	R\$ 4.480,63
Custos e despesas fixas sem depreciação	R\$ 27.543,00	R\$ 27.543,00	R\$ 27.543,00
Margem de Contribuição	R\$ 23,89	R\$ 28,21	R\$ 20,11
Percentual do total vendido	30%	50%	20%
Ponto de Equilíbrio Financeiro	326,65	544,41	217,76

10.4.3 Ponto de Equilíbrio Econômico (PE econ.)

A cobrança para o alcance das metas de lucros obriga o gestor a buscar a informação de qual número de unidades é necessário vender para alcançar o objetivo fixado pela diretoria da empresa. A quantidade necessária para atingir o lucro desejado é calculada pelo ponto de equilíbrio econômico (PE econ.).

O ponto de equilíbrio econômico distingue-se das demais fórmulas de ponto de equilíbrio por incluir o variável "Lucro desejado", conforme a fórmula a seguir:

$$\text{PE econ.} = \frac{\text{Custos fixos} + \text{Lucro desejado}}{\text{Margem de contribuição unitária}}$$

TABELA 10.9 – PONTO DE EQUILÍBRIO ECONÔMICO

Ponto de Equilíbrio Econômico			
	Dança	Música	Teatro
Custos e despesas fixas	R\$ 32.023,63	R\$ 32.023,63	R\$ 32.023,63
Lucro Desejado (25% do investimento)	R\$ 12.297,83	R\$ 12.297,83	R\$ 12.297,83
Custos e despesas fixas, mais o lucro desejado	R\$ 44.321,46	R\$ 44.321,46	R\$ 44.321,46
Margem de Contribuição	R\$ 23,89	R\$ 28,21	R\$ 20,11
Percentual do total vendido	30%	50%	20%
Ponto de Equilíbrio Econômico	525,63	876,05	350,42

10.4.4 Ponto de Equilíbrio

Este ponto de equilíbrio leva em consideração o lucro desejado de 25% sobre o investimento, sem considerar a depreciação. O resultado deste ponto de equilíbrio será usado como referência para a determinação do fluxo de caixa moderado (tabela 10.18).

A fórmula fica da seguinte maneira:

$$PE = \frac{\text{Custos fixos (\$)} - \text{Depreciações (\$)} + \text{Lucro desejado}}{\text{Margem de contribuição unitária (\$)}}$$

TABELA 10.10 – PONTO DE EQUILÍBRIO

Ponto de Equilíbrio			
	Dança	Música	Teatro
Preço praticado	R\$ 60,00	R\$ 70,00	R\$ 50,00
Custos e despesas fixas	R\$ 32.023,63	R\$ 32.023,63	R\$ 32.023,63
Depreciação	R\$ 4.480,63	R\$ 4.480,63	R\$ 4.480,63
Custos e despesas fixas sem depreciação	R\$ 27.543,00	R\$ 27.543,00	R\$ 27.543,00
Lucro Desejado (25% do investimento)	R\$ 12.297,83	R\$ 12.297,83	R\$ 12.297,83
Custos e despesas fixas sem depreciação e com lucro desejado	R\$ 39.840,83	R\$ 39.840,83	R\$ 39.840,83
Margem de Contribuição	R\$ 23,89	R\$ 28,21	R\$ 20,11
Percentual do total vendido	30%	50%	20%
Ponto de Equilíbrio (n° de mensalidades)	472,49	787,49	314,99
Ponto de Equilíbrio \$	R\$ 28.349,55	R\$ 55.124,12	R\$ 15.749,75

10.5 NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO

TABELA 10.11 – QUADRO DEMONSTRATIVO DA NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO

Quadro demonstrativo da necessidade de capital de giro					
	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
Necessidade de caixa mínimo operacional	R\$ 836,40	R\$ 1.041,26	R\$ 1.272,93	R\$ 1.500,83	R\$ 1.733,75
Total das Necessidades	R\$ 836,40	R\$ 1.041,26	R\$ 1.272,93	R\$ 1.500,83	R\$ 1.733,75
Créditos com salários	R\$ 4.473,25	R\$ 5.756,88	R\$ 7.208,50	R\$ 8.636,50	R\$ 10.096,00
Crédito com encargos	R\$ 189,75	R\$ 189,75	R\$ 189,75	R\$ 189,75	R\$ 189,75
Crédito com impostos	R\$ 631,42	R\$ 875,31	R\$ 1.151,12	R\$ 1.422,44	R\$ 1.699,74
Crédito com outras contas	R\$ 828,59	R\$ 837,50	R\$ 847,59	R\$ 857,51	R\$ 867,65
Total de Recursos	R\$ 6.123,00	R\$ 7.659,44	R\$ 9.396,95	R\$ 11.106,19	R\$ 12.853,14
Necessidade de Capital de Giro	R\$(5.286,60)	R\$(6.618,18)	R\$ (8.124,03)	R\$ (9.605,37)	R\$ 11.119,39)

10.5.1 Memorial de Cálculo

$$\text{CMO} = \text{Custo Total} - \text{Depreciação} \times \text{Ciclo de Caixa} / 360$$

TABELA 10.12 – NECESSIDADE DE CAIXA MÍNIMO OPERACIONAL

Necessidade de caixa mínimo operacional					
Descrição	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
Custo Total	79.756,68	98.193,86	119.044,07	139.554,96	160.518,29
Depreciação	R\$ 4.480,63	R\$ 4.480,63	R\$ 4.480,63	R\$ 4.480,63	R\$ 4.480,63
Ciclo de caixa (dias)	4	4	4	4	4
Caixa Mínimo	R\$ 836,40	R\$ 1.041,26	R\$ 1.272,93	R\$ 1.500,83	R\$ 1.733,75

$$\text{CS} = \text{Total dos Salários} \times \text{Prazo Médio de Pagamentos} / 360$$

TABELA 10.13 – CONTRIBUIÇÃO DOS SALÁRIOS PARA FINANCIAMENTO DA NCG

Contribuição dos salários para financiamento da NCG					
Descrição	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
Mão de obra indireta	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00
Mão de obra direta	R\$ 39.879,00	R\$ 55.282,50	R\$ 72.702,00	R\$ 89.838,00	R\$ 107.352,00
Pró-labore	R\$ 9.600,00	R\$ 9.600,00	R\$ 9.600,00	R\$ 9.600,00	R\$ 9.600,00
Total dos Salários	R\$ 53.679,00	R\$ 69.082,50	R\$ 86.502,00	R\$ 103.638,00	R\$ 121.152,00
PMP dos Salários (dias)	30	30	30	30	30
Crédito com Salários	R\$ 4.473,25	R\$ 5.756,88	R\$ 7.208,50	R\$ 8.636,50	R\$ 10.096,00

$CE = \text{Total dos Encargos} \times \text{Prazo Médio de Pagamentos} / 360$

TABELA 10.14 – CONTRIBUIÇÃO DOS ENCARGOS PARA FINANCIAMENTO DA NCG

Contribuição dos encargos para financiamento da NCG					
Descrição	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
Encargos MOD	R\$ 357,00	R\$ 357,00	R\$ 357,00	R\$ 357,00	R\$ 357,00
Encargos Pró-labore	R\$ 1.920,00	R\$ 1.920,00	R\$ 1.920,00	R\$ 1.920,00	R\$ 1.920,00
Total dos Encargos	R\$ 2.277,00	R\$ 2.277,00	R\$ 2.277,00	R\$ 2.277,00	R\$ 2.277,00
PMP dos Encargos (dias)	30	30	30	30	30
Crédito com Encargos	R\$ 189,75	R\$ 189,75	R\$ 189,75	R\$ 189,75	R\$ 189,75

$CI = \text{Total dos Impostos} \times \text{Prazo médio de pagamento} / 360$

TABELA 10.15 – CONTRIBUIÇÃO DOS IMPOSTOS PARA FINANCIAMENTO DA NCG

Contribuição dos impostos para financiamento da NCG					
Descrição	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
ISS	R\$ 3.987,90	R\$ 5.528,25	R\$ 7.270,20	R\$ 8.983,80	R\$ 10.735,20
SIMPLES	R\$ 3.589,11	R\$ 4.975,43	R\$ 6.543,18	R\$ 8.085,42	R\$ 9.661,68
Total dos Impostos	R\$ 7.577,01	R\$ 10.503,68	R\$ 13.813,38	R\$ 17.069,22	R\$ 20.396,88
PMP dos Impostos (dias)	30	30	30	30	30
Crédito com Impostos	R\$ 631,42	R\$ 875,31	R\$ 1.151,12	R\$ 1.422,44	R\$ 1.699,74

$COCP = \text{Total de Contas a Pagar} \times \text{Prazo Médio de Pagamento} / 360$

TABELA 10.16 – CONTRIBUIÇÃO DE OUTRAS CONTAS A PAGAR PARA O FINANCIAMENTO DA NCG

Contribuição de outras contas a pagar para o financiamento da NCG					
Descrição	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
Manutenção	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Energia elétrica	R\$ 454,84	R\$ 561,85	R\$ 682,86	R\$ 801,91	R\$ 923,58
Cesta básica	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Vale transporte	R\$ 912,00	R\$ 912,00	R\$ 912,00	R\$ 912,00	R\$ 912,00
Água	R\$ 56,20	R\$ 56,20	R\$ 56,20	R\$ 56,20	R\$ 56,20
Contador	R\$ 3.120,00	R\$ 3.120,00	R\$ 3.120,00	R\$ 3.120,00	R\$ 3.120,00
Telefone	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Publicidade	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Total das outras contas	R\$ 9.943,04	R\$ 10.050,05	R\$ 10.171,06	R\$ 10.290,11	R\$ 10.411,78
PMP das outras contas	30	30	30	30	30
Crédito com outras contas	R\$ 828,59	R\$ 837,50	R\$ 847,59	R\$ 857,51	R\$ 867,65

10.6 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é uma das ferramentas de gestão que todas as empresas utilizam, algumas de forma mais simples e outras como um verdadeiro instrumento gerencial capaz de subsidiar muitas tomadas de decisões. O fluxo apresenta de forma ordenada as entradas e saídas de caixa, assim como o resultado final do período, como mostra as tabelas 10.17 e 10.18 a seguir. Tem como principal objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo e aumentar a rigor do controle das contas de entradas e saídas.

Cada empresa possui suas características próprias, bem como necessidades singulares, de forma que o seu planejamento deva ser muito particular e estratégico, observando fatores que possam garantir segurança e a continuidade da empresa. Portanto segue abaixo os fluxos desenvolvidos para a empresa Academia de Adoradores.

É importante ressaltar que foram desenvolvidos mais de um fluxo de caixa, com intuito de precaver-se a qualquer acontecimento que ocasione uma diminuição brusca na quantidade demandada pelo serviço. O primeiro fluxo apresentado (fluxo de caixa pessimista) leva em consideração a quantidade determinada pelo ponto de equilíbrio contábil, ou seja, as receitas oriundas da atividade serão suficientes apenas para sanar os custos e as despesas. O saldo de caixa no final do período, no valor de R\$ 4.480,63, refere-se ao total dos custos e despesas com depreciação, pois a existência destas contas não exige a retirada de dinheiro do caixa, desta forma são classificadas como contas não desembolsáveis.

O segundo fluxo de caixa apresentado (fluxo de caixa moderado) utiliza como parâmetro de cálculo, a quantidade necessária de mensalidades para que se tenha um retorno de 25% sobre o investimento, descontando a depreciação. Apesar do retorno ser bastante significativo, quando analisado separadamente, a quantidade necessária de mensalidades (1.575, ou seja, aproximadamente 131 alunos todos os meses), a capacidade total da empresa (1299 alunos/mês) e a quantidade de alunos potenciais pesquisados (2.846), pode-se dizer que a quantidade projetada da demanda no fluxo é muito aquém do que se pode e pretende atender.

TABELA 10. 17 - FLUXO DE CAIXA PESSIMISTA

Descrição da conta	Início 2004	1º Ano 2005	2º Ano 2006	3º Ano 2007	4º Ano 2008	5º Ano 2009
1. Saldo inicial		R\$ -	R\$ 4.480,63	R\$ 8.961,26	R\$ 13.441,90	R\$ 17.922,53
2. Total de Ingressos	R\$ 49.191,32	R\$ 79.754,72	R\$ 79.754,72	R\$ 79.754,72	R\$ 79.754,72	R\$ 79.754,72
Mensalidades	R\$ -	R\$ 79.754,72	R\$ 79.754,72	R\$ 79.754,72	R\$ 79.754,72	R\$ 79.754,72
Recursos próprios	R\$ 49.191,32	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receitas financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
3. Total de desembolso	R\$ 49.191,32	R\$ 75.274,08	R\$ 75.274,08	R\$ 75.274,08	R\$ 75.274,08	R\$ 75.274,08
Custo com energia elétrica	R\$ -	R\$ 277,03	R\$ 277,03	R\$ 277,03	R\$ 277,03	R\$ 277,03
Custos com mão de obra direta	R\$ -	R\$ 39.877,36	R\$ 39.877,36	R\$ 39.877,36	R\$ 39.877,36	R\$ 39.877,36
Despesa com ISS (5%)	R\$ -	R\$ 3.987,74	R\$ 3.987,74	R\$ 3.987,74	R\$ 3.987,74	R\$ 3.987,74
Despesa com Simples (4,5%)	R\$ -	R\$ 3.588,96	R\$ 3.588,96	R\$ 3.588,96	R\$ 3.588,96	R\$ 3.588,96
Total de Custos e Despesas Variáveis	R\$ -	R\$ 47.731,08	R\$ 47.731,08	R\$ 47.731,08	R\$ 47.731,08	R\$ 47.731,08
Custo de manutenção	R\$ -	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Custo com aluguel	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Despesas com energia elétrica	R\$ -	R\$ 177,80	R\$ 177,80	R\$ 177,80	R\$ 177,80	R\$ 177,80
Despesas com água	R\$ -	R\$ 56,20	R\$ 56,20	R\$ 56,20	R\$ 56,20	R\$ 56,20
Despesas com mão-de-obra indireta	R\$ -	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00
Despesas com encargos da mão-de-obra indireta (78,74%)	R\$ -	R\$ 357,00	R\$ 357,00	R\$ 357,00	R\$ 357,00	R\$ 357,00
Despesas com cesta básica	R\$ -	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Despesas com vale transporte	R\$ -	R\$ 912,00	R\$ 912,00	R\$ 912,00	R\$ 912,00	R\$ 912,00
Despesas com pró-labore	R\$ -	R\$ 9.600,00	R\$ 9.600,00	R\$ 9.600,00	R\$ 9.600,00	R\$ 9.600,00
Despesas com encargos de pró-labore (20%)	R\$ -	R\$ 1.920,00	R\$ 1.920,00	R\$ 1.920,00	R\$ 1.920,00	R\$ 1.920,00
Despesas com contador	R\$ -	R\$ 3.120,00	R\$ 3.120,00	R\$ 3.120,00	R\$ 3.120,00	R\$ 3.120,00
Despesa com material de escritório	R\$ -	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Despesas com telefone	R\$ -	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Despesas com publicidade	R\$ -	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Total de Custos e Despesas Fixas	R\$ -	R\$ 27.543,00	R\$ 27.543,00	R\$ 27.543,00	R\$ 27.543,00	R\$ 27.543,00
Total de Investimentos	R\$ 49.191,32	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
4. Saldo de caixa do período	R\$ -	R\$ 4.480,63	R\$ 4.480,63	R\$ 4.480,63	R\$ 4.480,63	R\$ 4.480,63
5. Saldo de caixa acumulado	R\$ -	R\$ 4.480,63	R\$ 8.961,26	R\$ 13.441,90	R\$ 17.922,53	R\$ 22.403,16

TABELA 10.18 - FLUXO DE CAIXA MODERADO

Descrição da conta	Início 2004	1º Ano 2005	2º Ano 2006	3º Ano 2007	4º Ano 2008	5º Ano 2009
1. Saldo inicial		R\$ -	R\$ 12.297,83	R\$ 24.595,66	R\$ 36.893,49	R\$ 49.191,32
2. Total de ingressos	R\$ 49.191,32	R\$ 99.223,41	R\$ 99.223,41	R\$ 99.223,41	R\$ 99.223,41	R\$ 99.223,41
Mensalidades	R\$ -	R\$ 99.223,41	R\$ 99.223,41	R\$ 99.223,41	R\$ 99.223,41	R\$ 99.223,41
Recursos próprios	R\$ 49.191,32	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receitas financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
3. Total de desembolso	R\$ 49.191,32	R\$ 86.925,58	R\$ 86.925,58	R\$ 86.925,58	R\$ 86.925,58	R\$ 86.925,58
Custo com energia elétrica	R\$ -	R\$ 344,65	R\$ 344,65	R\$ 344,65	R\$ 344,65	R\$ 344,65
Custos com mão de obra direta	R\$ -	R\$ 49.611,71	R\$ 49.611,71	R\$ 49.611,71	R\$ 49.611,71	R\$ 49.611,71
Despesa com ISS (5%)	R\$ -	R\$ 4.961,17	R\$ 4.961,17	R\$ 4.961,17	R\$ 4.961,17	R\$ 4.961,17
Despesa com Simples (4,5%)	R\$ -	R\$ 4.465,05	R\$ 4.465,05	R\$ 4.465,05	R\$ 4.465,05	R\$ 4.465,05
Total de Custos e Despesas Variáveis	R\$ -	R\$ 59.382,58	R\$ 59.382,58	R\$ 59.382,58	R\$ 59.382,58	R\$ 59.382,58
Custo de manutenção	R\$ -	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Custo com aluguel	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Despesas com energia elétrica	R\$ -	R\$ 177,80	R\$ 177,80	R\$ 177,80	R\$ 177,80	R\$ 177,80
Despesas com água	R\$ -	R\$ 56,20	R\$ 56,20	R\$ 56,20	R\$ 56,20	R\$ 56,20
Despesas com mão-de-obra indireta	R\$ -	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00
Despesas com encargos da mão-de-obra indireta (78,74%)	R\$ -	R\$ 357,00	R\$ 357,00	R\$ 357,00	R\$ 357,00	R\$ 357,00
Despesas com cesta básica	R\$ -	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Despesas com vale transporte	R\$ -	R\$ 912,00	R\$ 912,00	R\$ 912,00	R\$ 912,00	R\$ 912,00
Despesas com pró-labore	R\$ -	R\$ 9.600,00	R\$ 9.600,00	R\$ 9.600,00	R\$ 9.600,00	R\$ 9.600,00
Despesas com encargos de pró-labore (20%)	R\$ -	R\$ 1.920,00	R\$ 1.920,00	R\$ 1.920,00	R\$ 1.920,00	R\$ 1.920,00
Despesas com contador	R\$ -	R\$ 3.120,00	R\$ 3.120,00	R\$ 3.120,00	R\$ 3.120,00	R\$ 3.120,00
Despesa com material de escritório	R\$ -	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Despesas com telefone	R\$ -	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Despesas com publicidade	R\$ -	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Total de Custos e Despesas Fixas	R\$ -	R\$ 27.543,00	R\$ 27.543,00	R\$ 27.543,00	R\$ 27.543,00	R\$ 27.543,00
Total de Investimentos	R\$ 49.191,32	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
4. Saldo de caixa do período	R\$ -	R\$ 12.297,83	R\$ 12.297,83	R\$ 12.297,83	R\$ 12.297,83	R\$ 12.297,83
5. Saldo de caixa acumulado	R\$ -	R\$ 12.297,83	R\$ 24.595,66	R\$ 36.893,49	R\$ 49.191,32	R\$ 61.489,15

10.6.1 Projeção da Demanda

A empresa estará ofertando serviços artísticos com inovação, considerando o seu segmento e posicionamento no mercado e estará no início do ciclo de vida de um produto ou serviço. Com base no conhecimento do ciclo de vida e na fase que se encontra a empresa foi que a projeção de demanda pode ser traçada de acordo com os objetivos almejados.

O ciclo de vida de um produto ou serviço segue quatro estágios, o da introdução, do crescimento, da maturidade e do declínio, como a escola esta na fase de introdução para começar em seguida crescer, a técnica da regressão linear foi utilizada para descrever a demanda dos próximos cinco anos.

Importante documentar que a capacidade de atendimento da escola é de 1299 alunos por mês dentro de um potencial de mercado pesquisado de 2846 pessoas, o que apresenta uma forte tendência ao crescimento e posteriormente à remodelação do espaço físico para atender este mercado total, por outro lado, como não se sabe (neste presente momento) dentro deste mercado potencial, quais são; o mercado disponível, disponível qualificado e o mercado atendido, o objetivo escolhido para projetar esta demanda foi de que a empresa alcançasse no quinto ano 10% deste mercado potencial, o que já tornaria o negócio viável, lembrando que no primeiro ano a empresa partiria do ponto de equilíbrio, o que eficazmente ela já possui de alunos.

$Y = a + b . X$

703,5 a -> coeficiente linear
538,1 b -> coeficiente angular
1,0 r -> coeficiente de correlação

TABELA 10.19 – PREVISÃO DA DEMANDA

Anos	Previsão da demanda
1	1.266
2	1.755
3	2.308
4	2.852
5	3.408

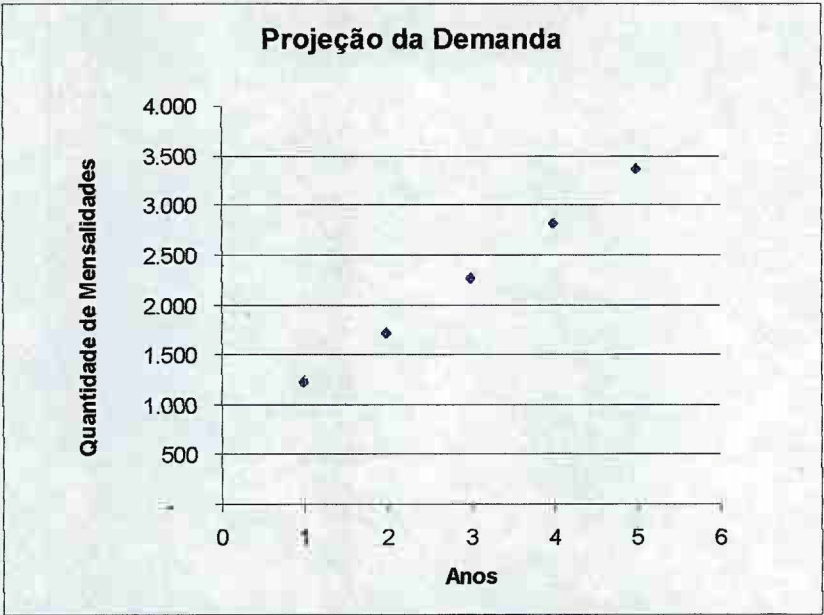


GRÁFICO 10.20 – PROJEÇÃO DA DEMANDA

Após a apresentação da projeção de demanda um terceiro fluxo de caixa foi realizado (fluxo de caixa realista) que segue o crescimento linear efetivado.

TABELA 10.21 - FLUXO DE CAIXA REALISTA

Descrição da conta	Início 2004	1º Ano 2005	2º Ano 2006	3º Ano 2007	4º Ano 2008	5º Ano 2009
1. Saldo inicial		R\$ -	R\$ 4.481,95	R\$ 21.333,73	R\$ 52.174,29	R\$ 95.775,96
2. Total de ingressos	R\$ 49.191,32	R\$ 79.758,00	R\$ 110.565,00	R\$ 145.404,00	R\$ 179.676,00	R\$ 214.704,00
Mensalidades	R\$ -	R\$ 79.758,00	R\$ 110.565,00	R\$ 145.404,00	R\$ 179.676,00	R\$ 214.704,00
Recursos próprios	R\$ 49.191,32	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receitas financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
3. Total de desembolso	R\$ 49.191,32	R\$ 75.276,05	R\$ 93.713,22	R\$ 114.563,44	R\$ 135.074,33	R\$ 156.037,66
Custo com energia elétrica	R\$ -	R\$ 277,04	R\$ 384,05	R\$ 505,06	R\$ 624,11	R\$ 745,78
Custos com mão de obra direta	R\$ -	R\$ 39.879,00	R\$ 55.282,50	R\$ 72.702,00	R\$ 89.838,00	R\$ 107.352,00
Despesa com ISS (5%)	R\$ -	R\$ 3.987,90	R\$ 5.528,25	R\$ 7.270,20	R\$ 8.983,80	R\$ 10.735,20
Despesa com Simples (4,5%)	R\$ -	R\$ 3.589,11	R\$ 4.975,43	R\$ 6.543,18	R\$ 8.085,42	R\$ 9.661,68
Total de Custos e Despesas Variáveis	R\$ -	R\$ 47.733,05	R\$ 66.170,22	R\$ 87.020,44	R\$ 107.531,33	R\$ 128.494,66
Custo de manutenção	R\$ -	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Custo com aluguel	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Despesas com energia elétrica	R\$ -	R\$ 177,80	R\$ 177,80	R\$ 177,80	R\$ 177,80	R\$ 177,80
Despesas com água	R\$ -	R\$ 56,20	R\$ 56,20	R\$ 56,20	R\$ 56,20	R\$ 56,20
Despesas com mão-de-obra indireta	R\$ -	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00
Despesas com encargos da mão-de-obra indireta (78,74%)	R\$ -	R\$ 357,00	R\$ 357,00	R\$ 357,00	R\$ 357,00	R\$ 357,00
Despesas com cesta básica	R\$ -	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Despesas com vale transporte	R\$ -	R\$ 912,00	R\$ 912,00	R\$ 912,00	R\$ 912,00	R\$ 912,00
Despesas com pró-labore	R\$ -	R\$ 9.600,00	R\$ 9.600,00	R\$ 9.600,00	R\$ 9.600,00	R\$ 9.600,00
Despesas com encargos de pró-labore (20%)	R\$ -	R\$ 1.920,00	R\$ 1.920,00	R\$ 1.920,00	R\$ 1.920,00	R\$ 1.920,00
Despesas com contador	R\$ -	R\$ 3.120,00	R\$ 3.120,00	R\$ 3.120,00	R\$ 3.120,00	R\$ 3.120,00
Despesa com material de escritório	R\$ -	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Despesas com telefone	R\$ -	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Despesas com publicidade	R\$ -	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Total de Custos e Despesas Fixas	R\$ -	R\$ 27.543,00	R\$ 27.543,00	R\$ 27.543,00	R\$ 27.543,00	R\$ 27.543,00
Total de Investimentos	R\$ 49.191,32	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
4. Saldo de caixa do período	R\$ -	R\$ 4.481,95	R\$ 16.851,78	R\$ 30.840,56	R\$ 44.601,67	R\$ 58.666,34
5. Saldo de caixa acumulado	R\$ -	R\$ 4.481,95	R\$ 21.333,73	R\$ 52.174,29	R\$ 95.775,96	R\$ 155.442,31

10.7 ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA

A prévia avaliação das decisões de investimento é considerada uma tarefa imperiosa no ambiente empresarial e seu principal objetivo é avaliar uma alternativa de ação ou escolher a mais atrativa entre várias, usando métodos quantitativos, sem excluir outros elementos, como os de natureza qualitativa ou intuitiva, no momento de tomada de decisão, dependendo do tamanho do negócio em questão.

Os métodos empregados para esta análise foram a TIR (Taxa Interna de Retorno); Payback Simples; Payback Descontado e Valor Presente Líquido conforme as tabelas a seguir.

TABELA 10.22 – TAXA INTERNA DE RETORNO

Ano	Fluxo de caixa
0	(49.191,32)
1	4.481,95
2	16.851,78
3	30.840,56
4	44.601,67
5	58.666,34

T.I.R.
36,89% a.a.

TABELA 10.23 - PAYBACK SIMPLES

Etapas	Investimento	Fluxo de caixa	Balanco
0	49.191,32		(49.191,32)
1		4.481,95	(44.709,37)
2		16.851,78	(27.857,59)
3		30.840,56	2.982,97
4		44.601,67	47.584,64
5		58.666,34	106.250,99

A partir do cálculo do payback simples, deduz-se que o tempo estimado para retorno do investimento é de 2 anos, 10 meses e 25 dias.

TABELA 10.24 - PAYBACK DESCONTADO

Etapas	Investimento	Fluxo de caixa	Valor presente	Balanco
0	49.191,32	-		(49.191,32)
1	-	4.481,95	R\$ 3.782,24	(45.409,08)
2	-	16.851,78	R\$ 12.000,77	(33.408,32)
3	-	30.840,56	R\$ 18.533,92	(14.874,40)
4	-	44.601,67	R\$ 22.619,23	7.744,83
5	-	58.666,34	R\$ 25.107,14	10.232,74

A partir do cálculo do payback descontado, deduz-se que o tempo estimado para o retorno do investimento é de 3 anos, 7 meses e 27 dias.

Ano	Fluxo de caixa		Verificação
0	(49.191,32)		
1	4.481,95	→	R\$ 3.734,96
2	16.851,78	→	R\$ 11.702,62
3	30.840,56	→	R\$ 17.847,55
4	44.601,67	→	R\$ 21.509,30
5	58.666,34	→	R\$ 23.576,69
$i = 20\%$			R\$ 78.371,11
NPV = R\$ 29.179,79			(49.191,32)
			<u>R\$ 29.179,79</u>

FIGURA 10.25 – VALOR PRESENTE LÍQUIDO

CONCLUSÃO

O plano de Negócio analisado foi de uma escola de artes segmentada para o público evangélico de Curitiba situados nos bairros centrais.

Uma pesquisa empregando o método de levantamento foi concretizada em igrejas localizadas dentro do raio traçado e o resultado foi satisfatório 2846 potenciais alunos, que comparado à capacidade de atendimento de 1299 alunos/mês e 106 alunos/mês necessários para alcançar o ponto de equilíbrio mostra que o empreendimento é comercialmente atrativo.

Quanto à viabilidade técnica a empresa não encontrou dificuldade, pois o estabelecimento físico, a estrutura, equipamentos, instalações e reformas não tornaram o projeto dispendioso.

Ressaltando que a parceria com a instituição filantrópica (1ª Igreja do Evangelho Quadrangular) foi conquistada pelo fato do empreendimento atender o público evangélico. A instituição ocupava parte do estabelecimento, mas deixando uma grade capacidade ociosa o que não a objetivava vender ou alugar para fins comerciais.

Como a visão da liderança da igreja está estrategicamente voltada para a difusão do cristianismo de toda forma e o seu planejamento de comunicação está orientado para todos os meios e canais possíveis, a parceria pode ser simplificada e fascinantemente aceita.

A empresa se responsabiliza com as despesas de água e energia e com a manutenção do prédio deixando o espaço já utilizado pela igreja livre para a continuidade de suas atividades e a igreja como parceira ou mantenedora não cobra o aluguel e fornece o espaço do estacionamento para atender os alunos da escola em períodos que a igreja não estiver ocupando.

Na análise da viabilidade financeira o empreendimento apresentou retornos superiores aos obtidos através de fundos e aplicações financeiras, que até o presente momento (Junho de 2004) estão com rentabilidade entre 13% e 20%, o exemplo disto é o BB FIX ESPECIAL PLUS, que exige uma aplicação mínima de 50.000 reais, proporcionou nos últimos 12 meses um retorno acumulado de 19,51%.

Na análise de aplicações financeiras, o exemplo anteriormente citado foi o de maior rendimento considerando uma aplicação mínima de 50.000 reais, o valor aproximado do investimento inicial do empreendimento em questão.

O resultado da TIR de 36,89% a.a comprova a supremacia do empreendimento frente às aplicações ofertadas nas instituições financeiras.

Outro fator de destaque foi o resultado da VPL (Valor Presente Líquido) que mesmo com uma taxa mínima de atratividade de 20%, uma porcentagem alta, apresentou ganhos no total de 29.179,79 sobre a taxa mínima.

Diante das argumentações e comprovações expostas fica claro avaliar o resultado deste projeto que segundo todos os estudos, pesquisas e planejamentos executados se mostrou comercialmente, tecnicamente e financeiramente viável provando assim um resultado satisfatório, incentivador e mais seguro para a abertura efetiva do empreendimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 3. ed. rev. e amp. São Paulo: Makron Books, 1994, 1992.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 6.ed. ver. e atu. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

EMPREGOS. Pesquisa salarial. Disponível em: <<http://www.empregos.com.br>> Acesso em: 19 Jun. 2004.

IBGE. Censo demográfico – 2000: Características gerais da população: religião. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em: 19 jun. 2004.

IPPUC. Informando o cidadão: bairros em número. Disponível em: <<http://www.ippuc.org.br>> Acesso em: 19 Jun. 2004.

JÚNIOR, Antônio Barboza Lemes et al. **Administração Financeira**: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: PHB, 1998.

MAITAL, Shlomo. **Economia para executivos**: dez ferramentas essenciais para empresários e gerentes. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PAVANI, Cláudia et al. **Plano de negócios**: planejando o sucesso de seu empreendimento. Rio de Janeiro: Minion, 2000.

PEREIRA, Heitor José. **Plano de Negócios**. Curitiba, 2003. 26 p. Apostila (Curso de Especialização em Empreendedorismo) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

PRADO, Paulo Henrique. **Marketing para empreendedores**. Curitiba, 2003. 34 p. Apostila (Curso de Especialização em Empreendedorismo) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

PRADO, Paulo Henrique; SOBRINHO, Zaki Akel. Gestão de Marketing. In: BULGACOV, Sérgio (Org.). **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 149-183.

RH. Pesquisa salarial. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>> Acesso em : 19Jun. 2004.

ROBERT, Jackson; WANG, Paul. **Database marketing estratégico**. Rio de Janeiro: IDBM, 1997.

RUSSO, Luiz R. R. **Como abrir sua empresa de prestação de serviços**. São Paulo: Atlas, 2000.

SAMANEZ, Carlos Patrício. **Matemática financeira**: aplicações à análise de investimentos. 3.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SEBRAE. Para sua empresa: Formalize a sua empresa: Registro de empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>> acesso em: 19 jun. 2004.

SOS102. Busca por telefones residenciais e comerciais no Paraná. Disponível em: <<http://busca.sos102.com.br>> Acesso em: 19 Jun. 2004.

TROSTER, Roberto Luis; MOCHÓN, Francisco. **Introdução à economia**. São Paulo: Makron Books, 1999.

VAVRA, Terry G.. **Marketing de relacionamentos**. São Paulo: Atlas, 1993.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO I – PESQUISA DE MERCADO POR TELEFONE

Pesquisa na Lista Telefônica e Internet

No Site de busca da Editel (www.sos102.com.br) foi encontrado:

- O número total de 602 para o Título de Igrejas, Templos e Instituições;
- Destas 63 para títulos de Igreja Evangélica e;
- Outros números para títulos; como associação, comunidade, capelas, etc. A seleção se restringiu às instituições que estavam dentro dos bairros e raio previsto.

AHÚ

1 – Igreja Evangélica assembléia de Deus

Endereço:

Rua: dr. n. s. pinto, 1467 (Próxima à rua Anita Garibaldi)

Telefone: 352-6625 (DIANE)

Membros:

Total de Membros: 90 pessoas

Total de membros envolvidos com arte: 30 pessoas

2 – Igreja evangélica Congregacional

Endereço:

Ver. Washington Mansur, 381

Telefone: 252-0100

Membros:

Total de Membros: 00 pessoas

Total de membros envolvidos com arte: 00 pessoas

ALTO DA GLÓRIA

3 – Comunidade Evangélica Luterana de Curitiba

Endereço:

R: Trajano Reis, 199.

Telefone: 223-4745 (ALBA)

Membros:

Total de Membros: 800 pessoas

Total de membros envolvidos com arte: 00 pessoas

ALTO DA XV

4 – Igreja do Evangelho Eterno

Endereço:

R: 15 de Novembro, 2425

Telefone: 263-3693 (IVONE)

Membros:

Total de Membros: 1000 pessoas

Total de membros envolvidos com arte: 40 pessoas

BATEL

5 – Primeira Igreja Batista de Curitiba

Endereço:

Av: Batel, 1259

Telefone: 342-4347 (PAULO)

Membros:

Total de Membros: 3000 pessoas

Total de membros envolvidos com arte: 500 pessoas

BIGORRILHO**6 – Primeira Igreja Presbiteriana Renovada de Curitiba**Endereço:

R: Gal. Aristides Athayde Jr., 491

Telefone: 336-9396 (PASTOR PAULO)

Membros:

Total de Membros: 130 pessoas

Total de membros envolvidos com arte: 35 pessoas

7 – Primeira Igreja Presbiteriana Independente de CuritibaEndereço:

Padre Agostinho, 318

Telefone: 223-3640 (GIU, CARLOS, PASTOR ALESSANDRO)

Membros:

Total de Membros: 1000 pessoas

Total de membros envolvidos com arte: 500 pessoas

8 – Terceira Igreja Presbiteriana Independente de CuritibaEndereço:

R: Lúcio Rasera, 216

Telefone: 335-5082 OU 335-8180 (PEDRO)

Membros:

Total de Membros: 167 pessoas

Total de membros envolvidos com arte: 15 pessoas

9 – Igreja Presbiteriana do ChampagnatEndereço:

R: Des. Otávio do Amaral, 885

Telefone: 3023-5896 (PASTOR CORNÉLIO)

Membros:

Total de Membros: 50 pessoas

Total de membros envolvidos com arte: 10 pessoas

10 – Igreja BatistaEndereço:

Alameda Princesa Izabel, 2192

Telefone: 339-1308

Membros:

Total de Membros: 00 pessoas

Total de membros envolvidos com arte: 00 pessoas

11 – 23ª Igreja do Evangelho QuadrangularEndereço:

Alameda Princesa Izabel, 1331

Telefone: 232-5946 (ODAIR)

Membros:

Total de Membros: 300 pessoas

Total de membros envolvidos com arte: 35 pessoas

BOM RETIRO

12 – Igreja Batista do Bom Retiro

Endereço:

R: Domingos Nascimento, 549

Telefone: 338-7723 (KETTY)

Membros:

Total de Membros: 300 pessoas

Total de membros envolvidos com arte: 150 pessoas

13 – Igreja Adventista do 7º Dia

Endereço:

R: Carlos Augusto Cornelsen, 76

Telefone: 352-0293 OU 352-9796

Membros:

Total de Membros: 350 pessoas

Total de membros envolvidos com arte: 10 pessoas

CABRAL

14 – Igreja Internacional da Graça de Deus

Endereço:

R: Belém, 318

Telefone: 253-9274 (FERNANDA)

Membros:

Total de Membros: 175 pessoas

Total de membros envolvidos com arte: 50 pessoas

15 – Igreja do Evangelho Quadrangular

Endereço:

Av: Paraná, 167

Telefone:

Membros:

Total de Membros: 00 pessoas

Total de membros envolvidos com arte: 00 pessoas

CENTRO

16 – Igreja Evangélica Apostólica Renascer em Cristo

Endereço:

R: Visconde do Rio Branco, 243

Telefone: 323-8417 OU 323-8434

Membros:

Total de Membros: 00 pessoas

Total de membros envolvidos com arte: 00 pessoas

17 – Igreja do Evangelho Quadrangular (Capela)Endereço:

Marechal Floriano Peixoto, 481

Telefone: 233-3861 OU 233-4472 (JOSIANE)

Membros:

Total de Membros: 800 pessoas

Total de membros envolvidos com arte: 80 pessoas

18 – Igreja Universal do Reino de DeusEndereço:

R: Sete de Setembro, 3341

Telefone:

Membros:

Total de Membros: 00 pessoas

Total de membros envolvidos com arte: 00 pessoas

19 – Igreja Universal do Reino de DeusEndereço:

R: Alferes Poli, 429

Telefone: 323-5023

Membros:

Total de Membros: 00 pessoas

Total de membros envolvidos com arte: 00 pessoas

20 – Igreja Presbiteriana de CuritibaEndereço:

R: Comendador Araújo, 343

Telefone: 224-0302 OU 324-0038 (CORNÉLIS)

Membros:

Total de Membros: 2400 pessoas

Total de membros envolvidos com arte: 155 pessoas

21 – Comunidade Cristã Chave de DaviEndereço:

R: Lourenço Pinto, 339

Telefone: 332-7352

Membros:

Total de Membros: 00 pessoas

Total de membros envolvidos com arte: 00 pessoas

CENTRO CÍVICO**22 – Igreja Metodista**Endereço:

R: Cândido Lopes, 289 – Cj. 923

Telefone: 323-1675 (ROSANGELA) OU 222-3242 (LURDES)

Membros:

Total de Membros: 1392 pessoas

Total de membros envolvidos com arte: 50 pessoas

23 – Igreja Evangélica Assembléia de DeusEndereço:

Av: Cândido de abreu, 367

Telefone: 352-7484 OU 352-1722 (MÁRCIO VINICIUS)

Membros:

Total de Membros: 4000 pessoas

Total de membros envolvidos com arte: 600 pessoas

24 – Igreja Evangélica Almas para Cristo RestauradaEndereço:

Pç 19 de Dezembro, 24

Telefone: 323-3768 (PASTOR DANIEL)

Membros:

Total de Membros: 250 pessoas

Total de membros envolvidos com arte: 62 pessoas

CRISTO REI**25 – Igreja Evangélica Holiness de Curitiba**Endereço:

R: Ângelo Piazzetta, 65

Telefone: 262-9998 (ROGÉRIO)

Membros:

Total de Membros: 300 pessoas

Total de membros envolvidos com arte: 88 pessoas

HUGO LANGE (nenhuma encontrada)**JARDIM BOTÂNICO****26 – União Sul Brasileira Igreja Adventista do 7º Dia**Endereço:

Av: Presidente Affonso Camargo, 2125 APTO 143

Telefone:

Membros:

Total de Membros: 00 pessoas

total de membros envolvidos com arte: 00 pessoas

JARDIM SOCIAL**27 – Quarta Igreja Presbiteriana Independente do Bacacheri**Endereço:

R: Anita Ribas, 737

Telefone: 263-4916

Membros:

Total de Membros: 00 pessoas

Total de membros envolvidos com arte: 00 pessoas

JUVEVÊ**28 – Primeira Igreja do Evangelho Quadrangular**Endereço:

R: Alberto Folloni, 143

Telefone: 252-7215

Membros:

Total de Membros: 6000 pessoas

Total de membros envolvidos com arte: 400 pessoas

MERCÊS

29 – Igreja Batista

Endereço:

R: Jacarezinho, 1112

Telefone: 335-6726 (DÉBORA)

Membros:

Total de Membros: 100 pessoas

Total de membros envolvidos com arte: 20 pessoas

30 – Comunidade Evangélica de Curitiba

Endereço:

R: Alameda Prudente de Moraes, 274

Telefone: 323-1586

Membros:

Total de Membros: 00 pessoas

Total de membros envolvidos com arte: 00 pessoas

PRADO VELHO

31 – Igreja Batista do 7º Dia

Endereço:

R: Dr. Pamphilo D' Assumpção, 542

Telefone: 332-4746 (PASTOR ELI)

Membros:

Total de Membros: 110 pessoas

Total de membros envolvidos com arte: 15 pessoas

REBOUÇAS

32 – Comunidade Cristã Paz e Vida

Endereço:

Av: Marechal Floriano Peixoto, 1695

Telefone: 333-7603 (PASTORA TACIMAR)

Membros:

Total de Membros: 00 pessoas

Total de membros envolvidos com arte: 00 pessoas

SÃO FRANCISCO

33 – Igreja Evangélica Pentecostal Cristã

Endereço:

R: Presidente Carlos Cavalcanti, 498 - S2

Telefone: 233-7390 (CLAÚDIO)

Membros:

Total de Membros: 40 pessoas.

Total de membros envolvidos com arte: 1 pessoa.

ANEXO II – PESQUISA CONCORRENCIAL

QUESTIONÁRIO APLICADO À ESCOLA JUBILATE:

1 - Quais são os cursos oferecidos pela escola?

Os cursos são: Piano, Violino, Violoncelo, Flauta doce e Transversal, Saxofone, Trompete, Clarinete, Harmônica (Gaita de boca), Teclado, Guitarra, Violão, Baixo, Bateria (adulto e infantil), Percussão, Musicalização Infantil, Canto e Técnica vocal, Teoria, Musicalização para adultos com dificuldade de afinação, Curso preparatório para Belas Artes e FAP., Harmonia e Técnica da Banda.

2 - Quantas salas a estrutura possui? São suficientes?

Cinco. Não.

3 - Como é feita a escala de salas e horários de cada curso?

Através dos horários dos professores e mapeamento das salas.

4 - Existe a necessidade de salas exclusivas para determinados cursos?

Em branco.

5 - Quantos funcionários são contratados?

Nenhum.

6 - Quantos professores a escola tem e em quais áreas?

Um total de 18 professores. Podendo ter até mais do que três em alguns cursos.

7 - Como são feitos os contratos com os professores e suas remunerações?

Em branco.

8 - A limpeza e manutenção são feitas por uma diarista ou por uma auxiliar de limpeza contratada? Com que frequência?

Por diarista – Toda segunda-feira.

9 - Qual é o público-alvo da escola?

Interessados em música e no louvor.

10 - Quantos alunos estão matriculados?

Em branco.

11 - Qual é o preço da matrícula e mensalidade?

R\$: 89,00

12 - Qual critério utilizado para fixar estes valores?

Em branco.

13 - Fazem propaganda? Em que canal de comunicação?

Sim. Rádio, jornal e panfletos.

14 - Quais são as estratégias da escola (eventos, festas, etc.)?

Jubilate in fest (junho) e Jubilate in concert.

15 - Existe alguma estrutura organizacional documentada (ex: organograma)?

Em Branco.

16 - Quais são as despesas e gastos da empresa (energia, telefone, água, etc.)?

Em Branco.

17 - A empresa tem interesse em fazer parcerias ou sociedade com outras organizações?

Em Branco.

QUESTIONÁRIO APLICADO À ACADEMIA X-FIT:

1 - Quais são os cursos oferecidos pela escola?

X-Power, X-Fight, Ball-Class, Spinning, Iso-Streching, Abdominal, Circuit, Musculação.

2 - Quantas salas a estrutura possui? São suficientes?

3 salas. Não são suficientes, estamos começando a construção de mais uma.

3 - Como é feita a escala de salas e horários de cada curso?

Pela preferência dos alunos e horários de maior movimento.

4 - Existe a necessidade de salas exclusivas para determinados cursos?

A academia já tem sala própria para o Spinning.

5 - Quantos funcionários são contratados?

20 funcionários.

6 - Quantos professores a escola tem e em quais áreas?

5 musculação e condicionamento físico, 9 ginástica, dança e luta.

7 - Como são feitos os contratos com os professores e suas remunerações?

Contrato como autônomo e remuneração por aula/hora.

8 - A limpeza e manutenção são feitas por uma diarista ou por uma auxiliar de limpeza contratada? Com que frequência?

2 auxiliares de limpeza contratadas. Cada uma ½ período.

9 - Qual é o público-alvo da escola?

Todas as pessoas interessadas em atividade física.

10 - Quantos alunos estão matriculados?

450 alunos.

11 - Qual é o preço da matrícula e mensalidade?

Matrícula 10,00 e mensalidade 60,00.

12 - Qual critério utilizado para fixar estes valores?

Concorrência na região, custos gerais com aulas oferecidas, professores, etc.

13 - Fazem propaganda? Em que canal de comunicação?

Sim, Outdoor, televisão e panfletos.

14 - Quais são as estratégias da escola (eventos, festas, etc.)?

Aulões interativos, festa junina, festas noturnas, pizzadas...

15 - Existe alguma estrutura organizacional documentada (ex: organograma)?

Pré-definido não.

16 - Quais são as despesas e gastos da empresa (energia, telefone, água, etc.)?

Em branco.

17 - A empresa tem interesse em fazer parcerias ou sociedade com outras organizações?

Em Branco.

ACADEMIA X-FIT
 Tel:254-5233 (www.academiaxfit.com.br)
MANHÃ

Musculação: Guilherme e Giselle				Horário: 6:30/12:00	
	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
7:30/8:30hs	X-Power Mônica	-	X-Power Mônica	-	X-Power Mônica
8:30/9:30hs	Iso-Stretching Fernanda	Ball-Class Fernanda	Iso-Stretching Fernanda	Ball-Class Fernanda	Iso-Stretching Fernanda
9:30/10:00hs	Abdominal Giselle	-	Abdominal Giselle	-	Abdominal Giselle
10:30/11:30hs	-	-	Jazz infantil Márcia	-	Jazz infantil Márcia

TARDE

Musculação: Marlos				Horário: 12:00/18:00	
	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
12:15/13:15hs	-	-	-	-	-
14:00/15:00hs	-	Psico Ballet Claudia	Psico Ballet Claudia	Psico Ballet Claudia	Psico Ballet Claudia
15:00/16:15hs	Muay-Thai Dandan	Jazz juvenil Marcia	Muay-Thai Dandan	Jazz juvenil Marcia	Muay-Thai Dandan
16:15/17:15hs	X-Circuit Giselle	Muay-Thai Anderson Silva	X-Circuit Giselle	Muay-Thai Anderson Silva	X-Circuit Giselle
17:15/18:15hs	Jazz Amanda	-	Jazz Amanda	-	Jazz Amanda

NOITE

Musculação: Guilherme,				Horário: 18:00/22:30	
	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
18:15/19:15hs	X-Jump Patricia	X-Jump Alessandra	X-Jump Patricia	X-Jump Alessandra	X-Jump Patricia
19:15/20:15hs	X-Power Mônica	X-Fight Alessandra	X-Power Mônica	X-Fight Alessandra	X-Power Mônica
20:15/21:15hs	X-Jump Patricia	Ball-Class Fernanda	X-Jump Patricia	Ball-Class Fernanda	X-Jump Patricia
21:15/22:30hs	Ballet Márcia	Muay-Thai Anderson Silva	Jazz Márcia	Muay-Thai Anderson Silva	Jazz Márcia

SPINNING

	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
7:15/8:15hs	Cristina	Cristina	Cristina	Cristina	Cristina
8:30/9:30hs	-	-	-	-	-
16:15/17:15hs	-	Giselle	-	Giselle	-
18:15/19:15hs	-	-	-	-	-
19:15/20:15hs	Jefferson	Giselle	Jefferson	Giselle	Jefferson
20:15/21:15hs	Jefferson	Jefferson	Jefferson	Jefferson	Jefferson

Tabela de Preços

	R\$ 60,00	A vista
Plano Mensal	R\$ 60,00	A vista
Plano Trimestral	R\$ 150,00 à vista	ou 2x 75,00
Plano Quadrimestral	R\$ 190,00 à vista	ou 2x 95,00
Plano Semestral	R\$ 280,00 à vista	ou 2x 140,00
Plano Mensal p/ Muay Thai	R\$ 80,00	A vista
Plano Almoço 11:00 às 15:00hs	R\$ 35,00	A vista
Somente musculação	R\$ 50,00	-

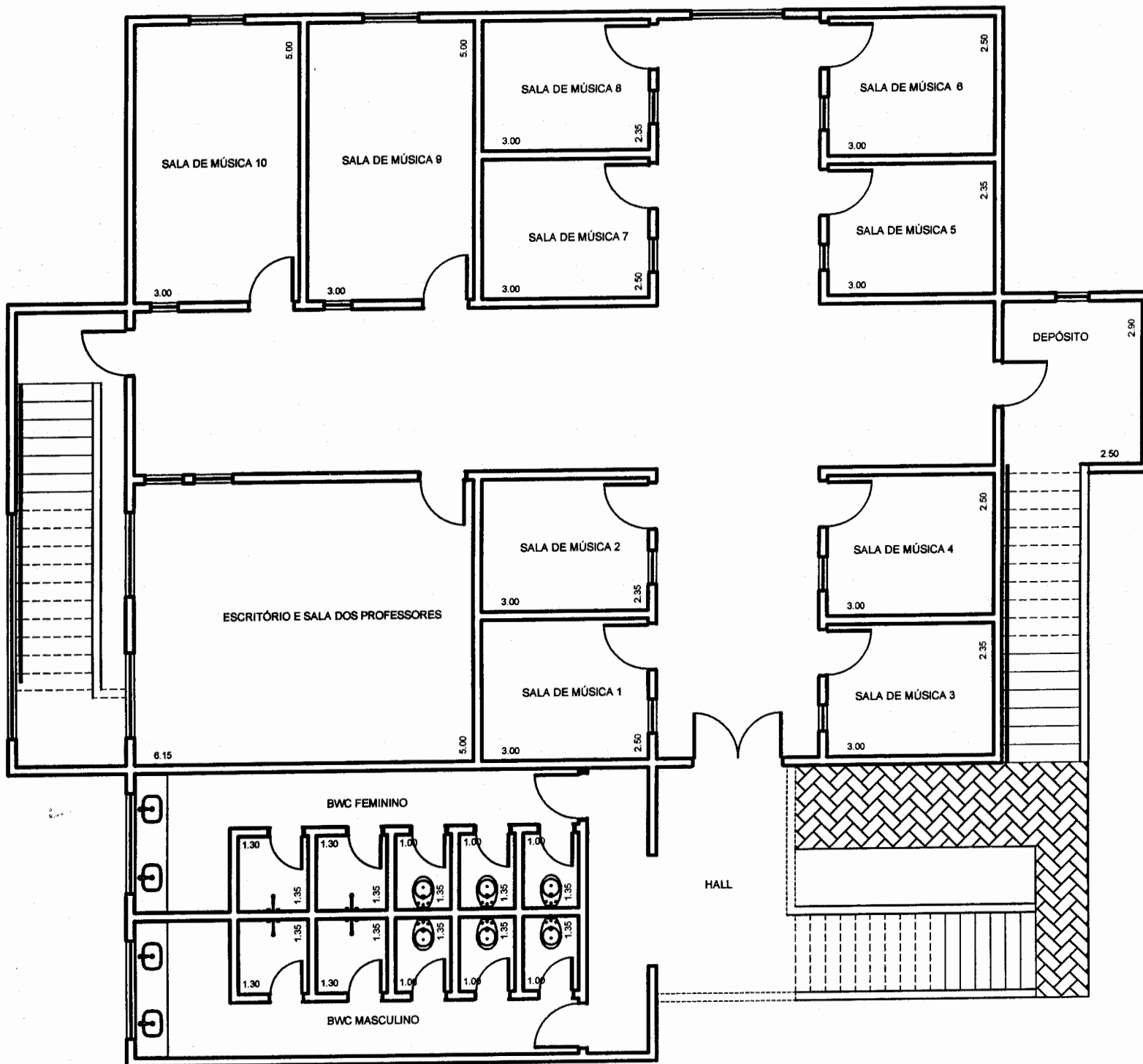
Taxa de matrícula R\$ 10,00

Dependentes tem 5% de desconto no plano mensal.

ANEXO III – MAPA



- 1ª IGREJA DO EVANGELHO QUADRANGULAR
ACADEMIA
ESTACIONAMENTO

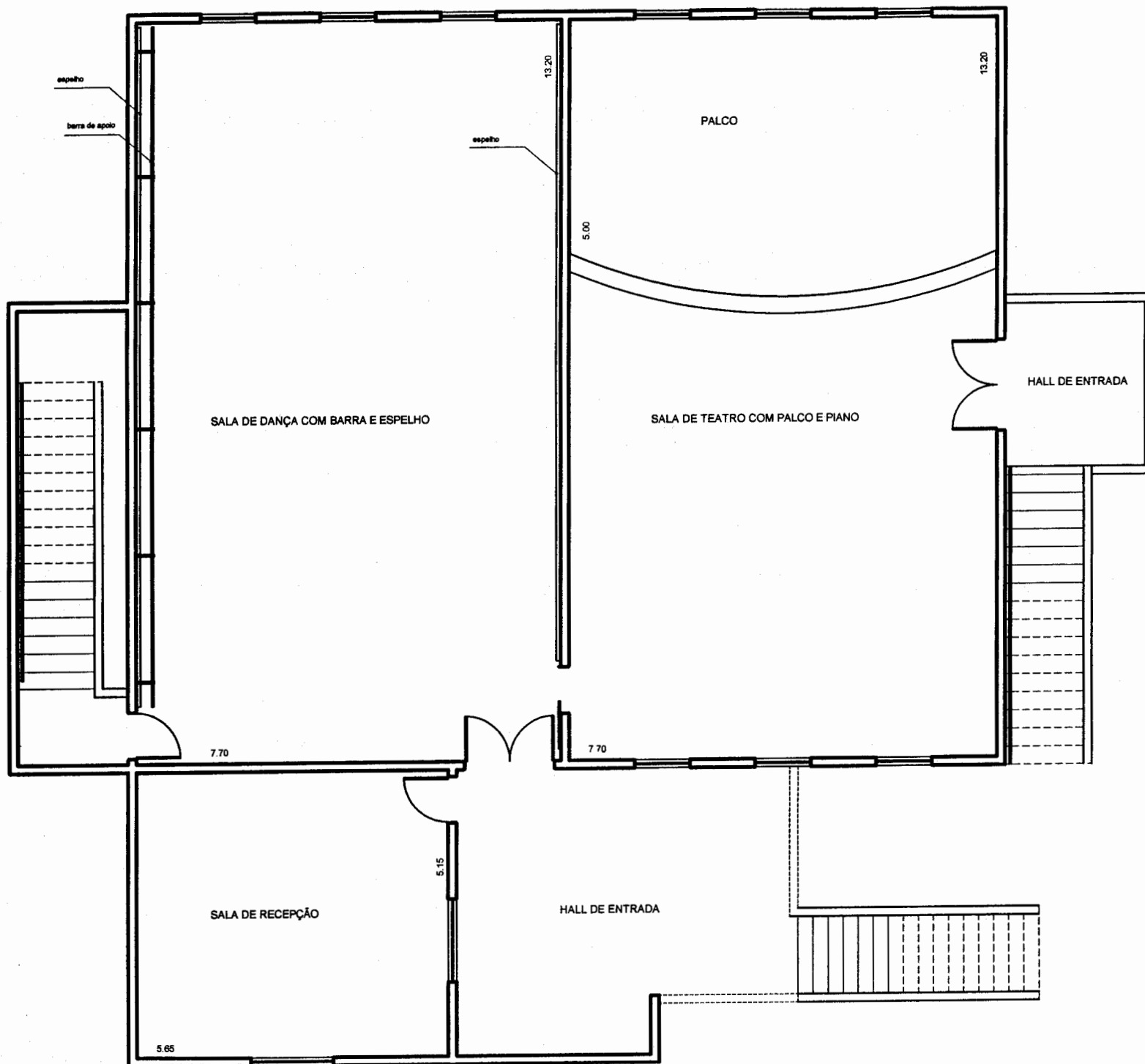


LAY-OUT ESCOLA DE ARTES - ACADEMIA DE ADORADORES

PAVIMENTO TERREO

ANTEPROJETO
 CLIENTE: SAFIRA ROCHEDO VIEIRA SOARES DATA: 16.06.04
 DESIGNERS: ELIANE SÜHNEL GROTTO - 9192.7074
 TÂNIA BERTOLI SILVA - 9979.3968
 FONE / FAX: (41) 252.8994
 e-mail: daintiores@yahoo.com.br

1.2



LAY-OUT ESCOLA DE ARTES - ACADEMIA DE ADORADORES
ESCALA: 1 : 100

PAVIMENTO SUPERIOR

ANTEPROJETO
CLIENTE: SAFIRA ROCHEDO VIEIRA SOARES
DESIGNERS: ELIANE SÜHNEL GROTTO - 9192.7074
TÂNIA BERTOLI SILVA - 9979.3968
FONE / FAX: (41) 252.8994
e-mail: dsinteriores@yahoo.com.br

DATA: 16.06.04

2.2

ANEXO V – FLUXOGRAMA

